

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES CAPACITÉS DE CHANGEMENT DU DÉVELOPPEMENT DE L'ADMINISTRATION  
ÉLECTRONIQUE:  
LES ENSEIGNEMENTS D'UNE RECHERCHE MENÉE DANS DEUX ORGANISMES PUBLICS  
CANADIENS

THÈSE  
PRÉSENTÉE  
EN EXIGENCE PARTIELLE  
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
SOUMAYA INTISSAR BEN DHAOU

DÉCEMBRE 2011

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

À mon père

À ma mère

À mes sœurs.

## **REMERCIEMENTS**

Je souhaite ici exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes, qui de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce projet et à son aboutissement.

Mes remerciements s'adressent, en premier lieu, à mon directeur de recherche, le Professeur Gilles St-Amant, pour sa confiance dans tout ce que j'entreprends et son soutien indéfectible durant toutes ces années. Il a su m'orienter dans mes choix, m'apporter un soutien constant et de nombreux conseils précieux et avisés. J'ai été heureuse de travailler avec lui et je souhaite que cette collaboration se poursuive à l'avenir.

Mes remerciements vont ensuite à mon co-directeur, le Professeur Michel Kalika, directeur de l'École Management de Strasbourg, qui est à l'origine de ce projet et qui m'a accordé sa confiance et m'a donné l'opportunité de réaliser mon doctorat en cotutelle.

Mes remerciements s'adressent également au Professeur Anne-Marie Croteau, professeur à l'Université Concordia, pour qui j'ai beaucoup d'admiration. Je la remercie d'avoir accepté d'être membre de mon comité de thèse depuis le début, pour ses commentaires constructifs et sa disponibilité.

Je remercie aussi les membres de mon jury de thèse. D'abord, le Professeur Prosper Bernard, professeur au Département Management et Technologie à L'UQAM, pour l'honneur qu'il me fait en acceptant de présider ce jury. Je tiens, ensuite, à remercier le Professeur Roland Foucher de l'Université du Québec en Outaouais pour l'intérêt qu'il a démontré et l'honneur qu'il me fait en acceptant à la fois d'évaluer ce travail et de siéger à ce jury de thèse. Je tiens également à témoigner ma gratitude au Professeur Jean-François Chanlat, Directeur du CREPA, et Professeur à l'Université Paris-Dauphine, pour l'intérêt qu'il a porté à ce travail de recherche en acceptant de faire partie du jury.



Je tiens à remercier également le Professeur Laurent Renard, avec qui j'ai beaucoup été heureuse de collaborer durant toutes ces années, pour son support et ses encouragements. J'espère avoir l'opportunité de collaborer encore avec lui, et je le remercie d'avoir accepté d'être évaluateur pour ce travail de recherche et de siéger sur le jury.

Je tiens, tout particulièrement, à témoigner une vive reconnaissance à Monsieur Prémont, Président Directeur général du GOP, d'avoir accepté la réalisation de cette étude. Aussi, mes remerciements vont à Madame Caouette, Directrice de Projet au GOP, pour son accueil et pour son aide durant la période de collecte de données. Elle a joué un rôle clé dans le bon déroulement de cette étape importante du travail de recherche. Mes plus sincères remerciements s'adressent également à Monsieur Robert Lebel, conseiller sénior à la direction des solutions électroniques et du partenariat gouvernemental au MINR, qui a dès le début de ma collecte de données démontré un vif intérêt pour cette recherche. Je le remercie de pour l'accueil et l'encadrement dont il a fait preuve durant cette phase importante de ma recherche, ainsi que pour sa grande disponibilité. J'aimerais également remercier toutes les personnes que j'ai rencontrées au GOP et au MINR pour l'accueil, le temps et les précieuses informations qu'elles m'ont accordés.

Je tiens également à remercier tout le corps professoral de l'UQAM, du programme conjoint et du département Management et Technologie. J'aimerais remercier par la même occasion le corps administratif de l'UQAM et de l'Université Paris-Dauphine. J'adresse des remerciements tout particulier à Marie-Hélène Trépanier pour son dévouement, son support, sa présence son aide continue, ses précieux conseils durant toutes ces années, et accueil toujours très chaleureux.

J'aimerais présenter ma plus profonde gratitude à ma famille. Je pense que je ne trouverais pas les mots pour exprimer ce que je veux dire aux personnes qui me sont les plus chères, d'abord à mes parents, ensuite à mes sœurs Samah, Sana, Olfa et Emna, aussi à mon beau-frère Badr. J'aimerais aussi souhaiter la bienvenue au petit dernier, Mohamed Émir. J'aimerais les remercier pour tellement de choses, particulièrement pour leur patience infaillible, leurs prières, leurs encouragements, leur aide et leur confiance. J'espère être un jour à la hauteur de vos attentes.

Je ne remerciais jamais assez d'avoir été ma seconde famille durant ces années, d'avoir été présents, et de m'avoir soutenue dans tous les moments importants et les plus difficiles de ce long travail, de m'avoir accompagnée afin que j'arrive à cette étape, de m'avoir encouragée et d'avoir gentiment accepté de m'aider dans les lectures et relectures de ce travail. À mes amies les plus proches : Zeineb, Imen, Hager, Fatma, Elissar, Khadija et Wided à qui je souhaite de finir très bientôt leur thèse. J'aimerais également remercier Lilia, Ons, Mohsen, et Mohamed, sans oublier Asma et Yousra qui m'ont supportée durant les premières années du Doctorat.

Enfin, j'adresse toute ma reconnaissance à mes collègues du Programme de Doctorat conjoint en administration qui sont devenus pour la plupart de très bons amis avec qui j'ai pu partager cette expérience très particulière. Un grand merci pour leurs précieux conseils et leur soutien permanent. Je pense particulièrement à Caroline, Miguel, Valéry, Nadher, Ahmed, Juan Carlos et Luz Marina.



## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	xvii
LISTE DES TABLEAUX.....	xix
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	xxi
RÉSUMÉ .....	xxiii
ABSTRACT .....	xxv
CHAPITRE I	
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
1.1. OBJECTIF ET QUESTIONS DE RECHERCHE .....	6
1.2. DÉMARCHE DE RECHERCHE.....	11
1.3. PORTÉE ET CONTRIBUTION DE LA RECHERCHE .....	12
1.4. ORGANISATION DE LA THÈSE .....	14
CHAPITRE II	
PORTRAIT DE LA RECHERCHE SUR L'ADMINISTRATION ÉLECTRONIQUE.....	19
2.1. INTRODUCTION DU CHAPITRE.....	19
2.2. RECHERCHE SUR LE GOUVERNEMENT ÉLECTRONIQUE.....	20
2.3. RÉCENSION DES ÉCRITS SUR LA RECHERCHE EN ADMINISTRATION ÉLECTRONIQUE .....	24
2.3.1. La perspective de l'impératif technologique dans la recherche en Ae.....	27
2.3.1.1. La relation de l'Ae en tant que TIC avec le management organisationnel.....	29
2.3.1.2. La relation de l'Ae avec la structure et les processus organisationnels.....	32
2.3.1.3. La relation des métiers et de l'Ae.....	36
2.3.1.4. La relation de l'infrastructure technologique avec l'Ae.....	39
2.3.1.5. La relation de l'Ae avec les citoyens.....	41
2.3.1.6. La relation de l'amélioration des services des organisations publiques avec l'Ae.....	47
2.3.1.7. La relation de l'Ae avec son environnement.....	49
2.3.2. Le déterminisme socioorganisationnel .....	52
2.3.2.1. Le déterminisme organisationnel.....	53
2.3.2.2 Le déterminisme sociopolitique.....	58
2.3.3. L'émergence d'une perspective constructiviste.....	62
2.4. CONCLUSION DU CHAPITRE .....	72
CHAPITRE III.	
DU CHANGEMENT CONTINU AUX CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES DE CHANGEMENT.....	75
3.1. INTRODUCTION DU CHAPITRE.....	75

3.2. APPROCHE DU CHANGEMENT CONTINU .....	76
3.2.1. Le changement continu versus le changement épisodique .....	76
3.2.1.1. Le processus de changement épisodique.....	78
3.2.1.2. Le processus de changement continu .....	79
3.2.2. L'art du changement continu .....	81
3.3. RECENSION DES ÉCRITS SUR LA CAPACITÉ DE CHANGEMENT.....	85
3.3.1. La sensibilité à l'évolution de l'environnement .....	92
3.3.2. La perspective dynamique du changement.....	94
3.4. LES FONDEMENTS THÉORIQUES DES CAPACITÉS DE CHANGEMENT .....	99
3.4.1. De la gestion du changement à la gestion des capacités de changement .....	100
3.4.2. La perspective « <i>Resource-based View</i> » de la capacité de changement.....	104
3.4.2.1. La perspective standard de l'approche « <i>Resource Based View</i> ».....	105
3.4.2.2. La perspective évolutionniste de l'approche basée sur les ressources.....	106
3.4.2.3. Les développements récents de l'approche basée sur les ressources.....	107
3.4.3. L'approche des théories de l'évolution de la capacité de changement .....	111
3.4.3.1 Les perspectives de l'adaptation.....	112
3.4.3.2. Les perspectives du choix stratégique .....	113
3.4.3.3. Les perspectives de la coévolution.....	114
3.5. LA PROPOSITION D'UN CADRE CONCEPTUEL PRÉLIMINAIRE .....	122
3.6. CONCLUSION DU CHAPITRE .....	133
CHAPITRE IV	
LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	137
4.1. CONSTRUCTION THÉORIQUE : QUESTIONS ET PROPOSITIONS GÉNÉRALES DE RECHERCHE.....	137
4.2. STRATÉGIE ET APPROCHE DE RECHERCHE .....	139
4.2.1. La stratégie de recherche .....	139
4.2.2. L'épistémologie de recherche.....	140
4.2.3. L'approche de recherche .....	141
4.3. STRATÉGIE D'ÉCHANTILLONNAGE .....	144
4.4. DÉMARCHE DE RECHERCHE.....	147
4.4.1 La conception et le design de la recherche .....	151
4.4.2. La collecte de données et les sources d'évidence .....	152
4.4.2.1. Les sources de données documentaires .....	152
4.4.2.2. L'observation .....	155
4.4.2.3. Les entretiens .....	157

4.4.2.4. Les répondants de la GOP .....	160
4.4.2.5. Les répondants au MINR .....	162
4.4.2.6. La saturation des données .....	164
4.5. ORGANISATION ET ANALYSE DES DONNÉES.....	166
4.5.1. L'organisation et le traitement de l'information .....	169
4.5.2. L'analyse des données .....	172
4.5.2.1. Première phase d'analyse des données : Lecture phénoménologique des données...	172
4.5.2.2. La deuxième phase d'analyse des données : Analyse enracinée .....	175
4.5.2.3. La troisième phase d'analyse : Construction d'explication .....	185
4.5.2.4. Le développement de l'Administration électronique .....	186
4.5.2.5. La coévolution adaptative .....	187
4.5.2.6. La construction des capacités organisationnelles de l'Ae .....	190
4.5.2.7. Les capacités de changement de l'Administration électronique.....	194
4.5.2.8. La quatrième phase d'analyse des données : Analyse comparative des cas .....	195
4.6. LES CRITÈRES DE RIGUEUR ET L'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE .....	197
4.6.1. La validité de la recherche.....	200
4.6.2. La fiabilité de la recherche .....	201
4.6.3. Les considérations éthiques de la recherche .....	205
4.7. CONCLUSION DU CHAPITRE .....	206
CHAPITRE V	
L'ANALYSE COMPARATIVE DES PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DE L'AE DANS DEUX ORGANISMES PUBLICS D'UNE PROVINCE CANADIENNE .....	207
5.1. INTRODUCTION DU CHAPITRE .....	207
5.2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES DEUX ORGANISATIONS ÉTUDIÉES .....	208
5.2.1. Le Grand Organisme Public (GOP).....	208
5.2.1.1. La clientèle .....	210
5.2.1.2. Les produits et services .....	210
5.2.2. Le ministère du Revenu (MINR).....	210
5.2.2.1. La clientèle et les partenaires d'affaires .....	212
5.2.2.2. Les produits et services .....	214
5.3. STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT DE L'AE .....	215
5.3.1. La comparaison des processus du développement de l'Ae.....	217
5.3.2. La définition et les stratégies de développement de l'Ae .....	224
5.4. COÉVOLUTION ADAPTATIVE DU DÉVELOPPEMENT DE L'AE AVEC SON ENVIRONNEMENT.....	230
5.4.1. La coévolution du développement de l'Ae avec le Macroenvironnement.....	231

5.4.1.1. Les tendances générales .....	232
5.4.1.2. La relation avec le client .....	232
5.4.1.3. La relation avec les parties prenantes .....	234
5.4.2. La coévolution du développement de l'Ae avec le mésoenvironnement.....	238
5.4.3. La coévolution du développement de l'Ae avec le Microenvironnement .....	241
5.5. CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES DU DÉVELOPPEMENT DE L'AE ET LEUR ÉVOLUTION .....	248
5.6. CAPACITÉS DE CHANGEMENT DE L'ORGANISATION .....	259
5.6.1. Le leadership transformationnel .....	260
5.6.2. La capacité d'apprentissage de l'organisation .....	261
5.6.3. La capacité d'interaction de l'organisation.....	264
5.7. CONCLUSION DU CHAPITRE .....	267
CHAPITRE VI	
LE DÉVELOPPEMENT DE L'ADMINISTRATION ÉLECTRONIQUE AU GOP (1998-2000) : UNE	
RÉFLEXION STRATÉGIQUE DE LA TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION .....	
6.1. INTRODUCTION DU CHAPITRE.....	271
6.2. DÉVELOPPEMENT DE L'AE : RÉFLEXION ET FORMATION DE LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE	
L'AE .....	271
6.3. COÉVOLUTION DU DÉVELOPPEMENT DE L'AE AVEC SON ENVIRONNEMENT .....	282
6.3.1. Le macroenvironnement et le développement de l'Ae .....	282
6.3.1.1. Les tendances générales .....	282
6.3.1.2. La relation de l'organisation avec ses parties prenantes.....	284
6.3.1.3. La relation avec les clients .....	285
6.3.1.4. La relation du GOP avec ses partenaires d'affaires.....	286
6.3.2. Le mésoenvironnement et le développement de l'Ae.....	287
6.3.3. Le microenvironnement et le développement de l'Ae.....	289
6.4. CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES DU DÉVELOPPEMENT DE L'AE .....	292
6.5. CAPACITÉS DE CHANGEMENT DU DÉVELOPPEMENT DE L'AE.....	297
6.5.1. Les capacités du leadership transformationnel.....	301
6.5.1.1. Le leadership et l'identification d'un impératif de transformation.....	301
6.5.1.2. Le leadership et la définition de la transformation de l'organisation. ....	304
6.5.2. La capacité d'interaction multidirectionnelle .....	305
6.5.3. La capacité d'apprentissage de l'organisation .....	306
6.6. CONCLUSION DU CHAPITRE .....	308

## CHAPITRE VII

## LE DÉVELOPPEMENT DE L'ADMINISTRATION ÉLECTRONIQUE AU GOP (2001-2004) : LE RENOUVELLEMENT DE LA PRESTATION ÉLECTRONIQUE PAR LA VOIE ÉLECTRONIQUE

.....	311
7.1. INTRODUCTION DU CHAPITRE.....	311
7.2. DEUXIÈME PÉRIODE DE DÉVELOPPEMENT DE L'AE (2001-2004): DÉPLOIEMENT, MISE EN ŒUVRE ET IMPLANTATION DU PROJET « RENOUVELLEMENT DE LA PRESTATION DE SERVICES PAR VOIE ÉLECTRONIQUE » .....	312
7.2.1. La présentation générale du projet Renouvellement de la Prestation de services.....	312
7.2.2. Le processus de déploiement de la stratégie.....	318
7.2.2.1. La vente et la communication de la vision et du projet dans l'organisation.....	318
7.2.2.2. La mise en place d'une cellule de gestion du changement.....	319
7.2.2.3. La rédaction des livrables décrivant le déploiement de la stratégie .....	320
7.2.3. La mise en œuvre et l'implantation du projet RPS.....	322
7.2.3.1. La première phase du processus de développement et d'implantation du projet RPS (2001-2003) : Positionnement du projet RPS.....	323
7.2.3.2. La seconde phase de développement et d'implantation du projet RPS (2003-2004) : Consolidation du projet RPS .....	326
7.3. COÉVOLUTION DU DÉVELOPPEMENT DE L'AE AVEC SON ENVIRONNEMENT .....	330
7.3.1. La macroévolution et le développement de l'Ae .....	331
7.3.1.1. Les tendances générales .....	331
7.3.1.2. La relation avec les parties prenantes et les partenaires d'affaires.....	334
7.3.1.3. La relation du GOP avec son client dans le cadre du développement de l'Ae .....	336
7.3.2. La mésoévolution et le développement de l'Ae au GOP .....	339
7.3.3. La microévolution et le développement de l'Ae.....	341
7.3.3.1. Les adaptations dans les façons de faire.....	342
7.3.3.2. Le changement culturel .....	346
7.3.3.3. Les modes de compensation.....	347
7.4. CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES DU DÉVELOPPEMENT DE L'AE .....	349
7.4.1. La mobilisation et le renforcement des capacités stratégiques .....	350
7.4.1.1. La gestion de la réflexion stratégique.....	351
7.4.1.2. La gestion du déploiement de la stratégie .....	351
7.4.1.3. La gestion de l'allocation des ressources et de la création de la valeur interne.....	352
7.4.1.4. La gestion de la gouvernance SI/métier .....	352
7.4.1.5. La gestion de la création de valeur client .....	353
7.4.1.6. La gestion de la relation des parties prenantes .....	353



7.4.2. Le développement et le renforcement des capacités projets .....	354
7.4.2.1. La gestion de projet.....	356
7.4.2.2. La conduite du changement.....	357
7.4.3. La mobilisation des capacités métiers .....	358
7.4.4. La mobilisation et le renforcement des capacités technologiques .....	361
7.5. CAPACITÉS DE CHANGEMENT DU GOP .....	366
7.5.1. Le leadership transformationnel .....	370
7.5.2. Les capacités d'apprentissage organisationnel .....	372
7.5.3. Les capacités d'interaction multidirectionnelle .....	375
7.6. CONCLUSION.....	377
CHAPITRE VIII	
LE DÉVELOPPEMENT DE L'ADMINISTRATION ÉLECTRONIQUE AU GOP (2004 – 2008) : VERS LA TRANSFORMATION PAR MULTIPROJET .....	379
8.1. INTRODUCTION DU CHAPITRE .....	379
8.2. TROISIÈME PÉRIODE DE DÉVELOPPEMENT DE L'AE (2004-2008) : PERSPECTIVE MULTIPROJET ....	380
8.2.1. La présentation générale.....	380
8.2.2. « Phase 3 » (2004-2007) : le renouvellement de la Prestation de services .....	384
8.2.3. Le Projet Multimode (2004-2007).....	388
8.2.3.1. Le processus de réflexion stratégique .....	389
8.2.3.2. La mise en place d'une stratégie orientée client.....	390
8.2.3.3. La gestion multicanal et stratégie de migration de la clientèle.....	391
8.2.3.4. La mise en place de la gestion du changement et l'évaluation des impacts .....	393
8.2.4. Le portefeuille de projets dans le cadre de la transformation des façons de faire du GOP (2004-2008).....	395
8.3. COÉVOLUTION DU DÉVELOPPEMENT DE L'AE AVEC SON ENVIRONNEMENT .....	398
8.3.1. Le macroenvironnement et le développement de l'Ae .....	399
8.3.1.1. Les tendances générales .....	399
8.3.1.2. La relation avec les parties prenantes et les partenaires d'affaires .....	400
8.3.1.3. La relation du GOP avec sa clientèle .....	402
8.3.2. Le mésoenvironnement et le développement de l'Ae.....	406
8.3.3. Le microenvironnement et le développement de l'Ae.....	410
8.3.3.1. Le changement dans le rythme d'évolution.....	412
8.3.3.2. Le changement dans le type d'évolution de l'Ae .....	413
8.3.3.3. L'intégration du changement et l'arrimage multiprojet .....	415
8.4. CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES DU DÉVELOPPEMENT DE L'AE .....	416

8.4.1. La mobilisation et le renforcement des capacités stratégiques .....	417
8.4.2. La mobilisation et la redéfinition des capacités projets .....	422
8.4.3. La mobilisation et le renforcement des capacités métiers .....	426
8.5. CAPACITÉS DE CHANGEMENT DU GOP .....	431
8.5.1 Le leadership transformationnel .....	435
8.5.2. La capacité d'apprentissage organisationnel .....	437
8.5.2.1. L'apprentissage d'exploitation .....	437
8.5.2.2. L'apprentissage d'exploration .....	438
8.5.3. Les interactions multidirectionnelles .....	439
8.6. CONCLUSION DU CHAPITRE .....	441
CHAPITRE IX	
DISCUSSION DES RÉSULTATS : PROPOSITION D'UN CADRE CONCEPTUEL RÉVISÉ DU DÉVELOPPEMENT DE L'AE .....	443
9.1. INTRODUCTION DU CHAPITRE .....	443
9.2. CADRE CONCEPTUEL DU DÉVELOPPEMENT DE L'AE .....	445
9.3. DÉFINITION DU DÉVELOPPEMENT DE L'AE PAR LA THÉORIE DE LA COMPLEXITÉ .....	448
9.3.1. La présentation de la théorie de la complexité .....	448
9.3.2. L'administration électronique : Système sociotechnique .....	453
9.3.3. La définition du développement de l'Ae en tant que système adaptatif complexe .....	455
9.3.3.1. La complexité technologique du développement de l'Ae .....	456
9.3.3.2. La complexité organisationnelle du développement de l'Ae. ....	458
9.3.3.3. La complexité des attentes du client/utilisateur du développement de l'Ae .....	460
9.3.3.4. La complexité de l'intégration interorganisationnelle du développement de l'Ae ....	461
9.4. COMPLEXITÉ DU DÉVELOPPEMENT DE L'AE ET LE CHANGEMENT CONTINU .....	463
9.5. STRATÉGIE DYNAMIQUE DU DÉVELOPPEMENT DE L'AE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES ....	466
9.6. COÉVOLUTION ADAPTATIVE DU DÉVELOPPEMENT DE L'AE .....	472
9.7. CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES DU DÉVELOPPEMENT DE L'AE .....	477
9.7.1. Les capacités stratégiques du développement de l'Ae .....	482
9.7.2. Les capacités projets du développement de l'Ae .....	484
9.7.3. Les capacités métiers du développement de l'Ae .....	486
9.7.4. Les capacités technologiques du développement de l'Ae .....	487
9.8. CAPACITÉS DE CHANGEMENT DE L'ORGANISATION .....	490
9.8.1. Le leadership transformationnel .....	493
9.8.2. Les capacités d'apprentissage organisationnel .....	499
9.8.2.1. Le désapprentissage ou la rupture avec les anciennes façons de faire .....	499

9.8.2.2. L'apprentissage organisationnel.....	502
9.8.2.3. L'apprentissage d'exploitation ou première boucle d'apprentissage .....	503
9.8.2.4. L'apprentissage d'exploration ou deuxième boucle d'apprentissage.....	503
9.8.3. Les capacités d'interactions multidirectionnelles .....	506
9.9. CONCLUSION DU CHAPITRE .....	513
CHAPITRE X	
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	515
10.1. RÉSUMÉ DES RÉSULTATS DE RECHERCHE .....	518
10.2. CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE .....	526
10.3. LIMITES, APPRENTISSAGES ET VOIES FUTURES DE RECHERCHE.....	529
APPENDICES A	
PORTAIT DE LA RECHERCHE EN ADMINISTRATION ÉLECTRONIQUE.....	533
APPENDICES B	
CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	547
APPENDICES C	
DÉVELOPPEMENT DE L'ADMINISTRATION ÉLECTRONIQUE AU MINR.....	601
APPENDICES D	
ANALYSE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL AU GOP .....	625
BIBLIOGRAPHIE .....	629

## LISTE DES FIGURES

Figure.....	Page
Figure 2-1. Catégories et thèmes de recherche dans la littérature en e-gouvernement.....	21
Figure 2-2. Domaines de l'e-gouvernement .....	23
Figure 2-3. Modèle d'évolution de l'Administration électronique.....	33
Figure 2-4. Modèle de recherche de retour sur l'investissement de l'e-gouvernement .....	35
Figure 2-5. Création de valeur organisationnelle selon Soh et Markus (1993) .....	40
Figure 2-6. Déterminants de l'adoption de l'e-gouvernement .....	43
Figure 2-7. Cadre conceptuel d'intention d'utilisation des services de l'e-gouvernement.....	44
Figure 2-8. Modèle de l'e-gouvernement .....	45
Figure 2-9. Modèle de recherche de Srivastava et Teo (2008).....	51
Figure 2-10. Modèle exploratoire de l'adoption de l'e-gouvernement.....	57
Figure 2-11. Approche de développement de système sociotechnique de Mumford .....	65
Figure 2-12. Cadre conceptuel « <i>The enactment framework</i> » .....	66
Figure 2-13. Représentation du cadre de transformation de l'e-gouvernement.....	69
Figure 2-14. Modèle d'e-transformation de l'organisation publique à l'implantation de l'e-gouvernement .....	71
Figure 3-1. Cadre conceptuel des capacités organisationnelles de changement.....	95
Figure 3-2. Modèle combiné de changement .....	97
Figure 3-3. Fondements théoriques de la capacité de changement .....	99
Figure 3-4. Fondements des capacités dynamiques.....	110
Figure 3-5. Modèle de coévolution .....	115
Figure 3-6. Élaboration du cadre conceptuel préliminaire de recherche .....	119
Figure 3-7. Cadre conceptuel préliminaire du développement de l'Ae et des capacités de changements .....	121
Figure 4-1. Approche de recherche abductive.....	142
Figure 4-2. Design des cas et unité d'analyse .....	145
Figure 4-3. Représentation de l'approche de l'étude de cas structuré .....	148
Figure 4-4. Modèle en spirale de la conception d'étude de cas en système d'information .....	149
Figure 4-5. Démarche de recherche .....	150

Figure 4-6. Interrelations entre les sources de données, la gestion, le traitement et l'analyse des données.....	168
Figure 4-7. Organisation dans Atlas/Ti des projets de recherche.....	171
Figure 4-8. Concepts centraux de recherche et leurs interrelations.....	184
Figure 4-9. Analyse des capacités organisationnelles de l'Ae .....	191
Figure 5-1. Chronologie du développement de l'Ae au GOP .....	218
Figure 5-2. Chronologie du développement de l'Ae au MINR.....	221
Figure 5-3. Impact du potentiel des technologies Internet et de la Prestation électronique de Service.....	227
Figure 5-4.Évolution des capacités organisationnelles de développement de l'Ae au GOP .....	251
Figure 5-5. Évolution de l'architecture des capacités organisationnelles du développement de l'Ae au GOP.....	252
Figure 5-6. Évolution des capacités organisationnelles de développement de l'Ae au MINR.....	253
Figure 5-7. Architecture des capacités organisationnelles du développement de l'Ae du MINR.....	258
Figure 6-1. Réseau conceptuel de la Réflexion stratégique au GOP .....	272
Figure 6-2. Offre de services en ligne par phase de développement du projet RPS.....	280
Figure 6-3. Réseau conceptuel de capacité stratégique du GOP .....	293
Figure 6-4. Positionnement de la Capacité Organisationnelle stratégique .....	295
Figure 7-1. Réseau conceptuel du projet « Renouvellement de la prestation de services par voie électronique » (2001-2004) .....	315
Figure 7-2. Évolution démographique dans la Province .....	332
Figure 7-3. Projection des bénéficiaires et des cotisants.....	332
Figure 7-4. Évolution du taux d'utilisation d'Internet par groupe d'âge.....	333
Figure 7-5. Évaluation du taux de branchement et de l'utilisation des services de du GOP .....	334
Figure 7-6. Capacités Organisationnelles de la Période II du développement de l'Ae .....	349
Figure 8-1. Réseau de concept du développement de l'Ae à la période III (2004-2008) .....	380
Figure 8-2. Contexte du GOP à la Période III (2004-2008) : Perspective multiprojet .....	384
Figure 8-3. Panier des services du GOP (Document interne GOP).....	385
Figure 8-4. Évaluation de la progression du nombre de visites sur le site du GOP (documents internes du GOP).....	414
Figure 8-5. Capacités organisationnelles de la période III (2004-aujourd'hui) du développement de l'Ae.....	417
Figure 8-6. Représentation du schéma de raisonnement de résolution de problèmes .....	421
Figure 8-7. Direction de la performance .....	426
Figure 9-1. Modèle conceptuel du développement de l'Administration électronique.....	445
Figure 9-2. Architecture des capacités de développement de l'Ae .....	482

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau.....</b>	<b>Page</b>
Tableau 2-1. Trois perspectives de recherche en Administration électronique.....	25
Tableau 2-2. Impact de l'Ae en tant que TIC sur les dimensions organisationnelles et environnementales.....	28
Tableau 2-3. Dimensions socio-organisationnelles.....	53
Tableau 2-4. Approches constructivistes de la recherche en Ae.....	63
Tableau 3-1. Comparaison du changement continu et du changement épisodique.....	77
Tableau 3-2. Tableau synthèse de la revue de littérature sur les capacités de changement.....	86
Tableau 3-3. Modèle De gestion du changement, coception de l'organisation et changement (Soparnot 2005).....	101
Tableau 3-4. Théories de sélection vs. Théorie d'adaptation.....	117
Tableau 3-5. Théorie de la coévolution.....	118
Tableau 3-6. Concept de base pour l'analyse du développement de l'Ase et du changement continu.....	130
Tableau 3-7. Modèle de coévolution.....	131
Tableau 4-1. Design de base des études de cas (Yin, 2002).....	144
Tableau 4-2. Données documentaires disponibles.....	154
Tableau 4-3. Échantillon des répondants à la GOP.....	162
Tableau 4-4. Échantillon des répondants à MINR.....	163
Tableau 4-5. Principales fonctions des logiciels utilisés.....	167
Tableau 4-6. Processus de codage des deux études de cas.....	177
Tableau 4-7. Super Codes et Codes des unités herméneutiques GOP et MINR.....	182
Tableau 4-8. Instantanée du système de travail.....	186
Tableau 4-9. Matrice d'analyse de la coévolution du développement de l'Ae avec son macroenvironnement.....	188
Tableau 4-10. Matrice d'analyse de la coévolution du développement de l'Ae avec son mésoenvironnement.....	189
Tableau 4-11. Extrait de la grille de lecture des capacités organisationnelles.....	192
Tableau 4-12. Etude de cas : Validité et fiabilité.....	199
Tableau 4-13. Résumé des stratégies utilisées pour s'assurer de la validité et de la fiabilité.....	204
Tableau 5-1. Comparaison de la stratégie de développement de l'Ae.....	216

Tableau 5-2. Coévolution du développement de l'Ae avec son environnement .....	231
Tableau 5-3. Comparaison du développement des capacités organisationnelles .....	249
Tableau 6-1. Composantes de la période de Réflexion Stratégique du GOP (1998-2001) .....	274
Tableau 6-2. Domaines de gestion des capacités stratégiques .....	293
Tableau 6-3. Synthèse des dimensions clés de la période I (1998-2001) du développement de l'Ae au GOP .....	299
Tableau 7-1. Composantes du projet RPS.....	313
Tableau 7-2. Instantanée du projet RPS (2001-2004) .....	316
Tableau 7-3. Domaine de gestion des capacités stratégiques.....	350
Tableau 7-4. Domaine de gestion des capacités projets .....	354
Tableau 7-5. Domaines de gestion des capacités métiers.....	358
Tableau 7-6. Domaines de gestion des capacités technologiques .....	362
Tableau 7-7. Synthèse des dimensions clés de la période II (2001-2004) du développement de l'Ae à la GOP .....	367
Tableau 8-1. Instantané de la troisième période du développement de l'Ae .....	382
Tableau 8-2. Défis de l'adhésion de la clientèle.....	403
Tableau 8-3. Domaine de gestion des Capacités stratégique.....	418
Tableau 8-4. Capacité Organisationnelle projet .....	423
Tableau 8-5. Capacités métiers du GOP .....	427
Tableau 8-6. Synthèse des dimensions clés de la période II (2001-2004) du développement de l'Ae à la GOP .....	433
Tableau 9-1. Caractéristiques d'un « complex adaptatif system » .....	451
Tableau 9-2. Description des mécanismes leviers des capacités de changement.....	492
Tableau 9-3. Les conditions de l'apprentissage organisationnel (Ben Dhaou et Renard, 2009) .....	500
Tableau 10-1. Question de recherche .....	519
Tableau 10-2. Propositions de recherche.....	520

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

<b>Ae</b>	Administration électronique
<b>BRPS</b>	Bureau de Renouvellement de la Prestation de services
<b>CC</b>	Capacité de changement
<b>CD</b>	Capacité dynamique
<b>CO</b>	Capacité organisationnelle
<b>DGTT</b>	Direction générale des traitements et de la technologie
<b>DRPS</b>	Direction de Renouvellement de la Prestation de services
<b>DSI</b>	Direction des Systèmes d'Information
<b>GOP</b>	Grand Organisme Public
<b>MINR</b>	Ministère du Revenu
<b>M/O</b>	Ministères et organismes
<b>PES</b>	Prestation Électronique de services
<b>RBV</b>	Resource-based View
<b>RPS</b>	Renouvellement de la Prestation de services
<b>RVI</b>	Réponse Vocale Interactive
<b>SI</b>	Système d'Information
<b>TIC</b>	Technologie de l'Information et de la Communication





## RÉSUMÉ

La question des changements face à l'évolution technologique est, depuis quelque temps déjà, une préoccupation importante pour le secteur privé. C'est plus récemment que le secteur public s'est trouvé confronté à ce type de pression qui l'amène notamment à développer ses affaires électroniques.

La recherche théorique sur le changement par les affaires électroniques dans les organisations publiques a connu une grande diffusion cette dernière décennie. Les affaires électroniques dans le secteur public ont été présentées et traitées sous différentes terminologies (« e-gouvernement », « e-administration », « e-démocratie ») et de différentes manières, ce qui accroît la confusion et la complexité. Toutefois, ces recherches s'accordent à dire que le développement des affaires électroniques implique une importante transformation des organisations publiques. Cette transformation est caractérisée par des changements à différents niveaux, rapides et continus. Les organisations publiques se trouvent alors contraintes d'évoluer de manière soutenue et donc, de développer leurs capacités de changement.

Ces constats nous amènent à nous intéresser à la problématique qui consiste à mieux comprendre la façon dont les organisations publiques vont s'adapter à la dynamique de l'environnement actuel, et à la manière avec laquelle elles vont développer et soutenir les affaires électroniques. Plus précisément, nous nous sommes posé les questions suivantes : **comment le développement de l'administration électronique engage-t-il les organisations publiques dans le changement continu? Quelles sont les capacités de changement qui vont permettre de relever le défi du changement continu?**

En effet, le développement des affaires électroniques et plus particulièrement de l'administration électronique s'est largement généralisé dans les organisations publiques, amenant celles-ci à réfléchir de plus en plus à leur façon de réaliser leurs missions. C'est pourquoi la question du développement de l'administration électronique ne peut être dissociée de la question du changement continu. Par ailleurs, il semble important de considérer des perspectives théoriques alternatives pour une conception et une opérationnalisation des capacités de changement qui mettent davantage l'accent sur la continuité du changement et sur les interactions internes et externes à l'organisation. Nous avons d'abord mobilisé et combiné l'appareillage conceptuel des approches « Resource Based View », de l'approche en conduite du changement et des approches tirées des théories évolutionnistes pour définir et conceptualiser la capacité de changement comme étant l'aptitude de l'organisation à mettre en place un changement soutenu.

Nous avons par la suite développé un cadre conceptuel préliminaire à partir du modèle de coévolution de l'organisation avec son environnement. Ce dernier permet d'étudier le développement de l'administration électronique en interaction avec le contexte organisationnel (microévolution), le contexte sectoriel (mésoévolution) et le contexte sociétal (macroévolution), et il permet d'identifier les capacités de changement nécessaires.

Deux études de cas exploratoires ont été réalisées auprès des organismes publics du « GOP » et du « MINR ». Le cadre méthodologique combine l'approche de cas structurée de Carroll et Swatman (2003) et l'analyse basée sur la théorie ancrée. Ce cadre a permis de construire la théorie de manière progressive et de réviser le cadre conceptuel de développement de l'Administration électronique. Aussi, une analyse comparative de ces deux organismes a été réalisée, de laquelle il résulte des stratégies différentes de développement de l'Administration électronique. Le MINR a abordé le développement de l'Administration électronique comme un projet de développement de système d'information indépendant du fonctionnement de l'organisation avec un échéancier précis. La stratégie de développement de l'Administration électronique au GOP s'avère être plus progressive et de nature émergente, s'approchant d'une perspective de changement continu telle qu'elle a été décrite par Brown et Eisenhardt (1997) ou encore par Ford (2008). Par conséquent, nous avons choisi de réaliser une étude en profondeur du développement de l'Administration électronique au GOP.

Les résultats de cette étude ont tout d'abord permis de définir trois périodes de développement de l'Administration électronique entre 1998 et 2008. Ils ont également permis de décrire la coévolution de l'Administration électronique avec son environnement interne et externe (mésenvironnement et macroenvironnement), de définir certaines capacités organisationnelles nécessaires au développement de l'Administration électronique, et d'identifier des facteurs facilitateurs et de blocages du développement durant ces trois périodes.

Ensuite, en nous basant sur la théorie de la complexité, nous définissons le développement de l'Administration électronique comme un système complexe pour faire face aux défis de dynamique des environnements qui changent rapidement. On souligne alors que le changement continu constitue un facteur critique du développement de l'Administration électronique, ce qui est fondamental dans la coévolution des systèmes complexes.

Un cadre conceptuel du développement de l'Administration électronique révisé est alors proposé. Ce cadre démontre que le développement de l'Administration électronique est basé sur les capacités de changement qui constituent l'énergie nécessaire pour la coévolution de l'Administration électronique avec son environnement, la mobilisation et la création des capacités organisationnelles nécessaires, ainsi que le renouvellement stratégique du développement à chaque période.

In fine, nous précisons des propositions générales de recherche, nous proposons une typologie des capacités organisationnelles de développement de l'Administration électronique et nous définissons les composantes des capacités de changement sont définies et décrivons leurs dimensions.

**Mots clés :** Administration électronique, changement continu, capacités organisationnelles, capacité de changement, approche de la coévolution et systèmes complexes.

## ABSTRACT

This dissertation aims to understand how e-government development engages organizations in continuous change and to identify needed change capacity to sustain progress and renew organizational change. This research focuses on the relationship between the growing complexity of e-government development, the continuous change and the need to build change capabilities.

E-government literature experienced an important growth during the last decade. This literature comprises various domains, such as e-government, e-democracy and e-society, each of them following a different path. On one hand, the results of this literature suggest confusion and a growing complexity of e-government's research and projects. On the other hand, researchers agreed on explaining e-government as a transformation of the public organization. This transformation has been rapid, frequent and at different levels. In order to maintain this path of change, public organizations should develop a flexible structure, able to continuously change.

Strategic management research sustains, nowadays, the need for organizations to continuously adapt to environmental dynamics. As the pace of change in the business environment continues to be frequent and accelerated, organizational success will increasingly depend on organizational capacity for continuous adaptation and change. This new paradigm of organizational change capabilities guides' research on what we can call "the renewal of organizational change" based on "change capacities."

We propose, on the basis of our literature review on e-government, a theoretical framework continuous change and co-evolution of e-government. This preliminary conceptual model of e-government development comprises the environment, a definition of change capacity and its determinants, as well as the general research propositions that guide our data collection and analysis. We choose to base our research on the structured-case study approach in IS research of Carroll and Swatman (2003) and grounded-theory based analysis of data. These methodology choices enable to revise and progressively build theory.

We study e-government development projects in two different public organizations, the "GOP" and the "MINR" of a Canadian province. A comparative analysis of these cases revealed two distinct strategies of e-government development. The MINR chose a conventional "top-down" perspective of an e-government development project. The GOP e-government system development, resting primarily on a co-evolutionary behaviour, seems much more useful to deal with the growing complexity of the emergent nature of e-government, and closer to the continuous change approach described by Brown et Eisenhardt (1997) and Ford (2008). We chose to realize an in-depth case study on the GOP e-government projects development.

Firstly, this study allows us, to identify three periods of e-government develop during the years 1998-2008, to describe e-government coevolution with the internal and external environments (meso-environment and macro-environment), to define e-government organizational capabilities and to identify the strengths and limits of e-government development.

Secondly, drawing on complexity theory as a frame of reference, we analyze its implications on e-government design and development process. Particularly, research on co-evolution-based self-organized emergent behaviour and structure provides important insights for dealing with the emergent nature of e-government. This allows managers to understand and modify complex systems, design new ones for new functions or enable more rapid co-evolutionary adaptation. We define e-government development projects as a “complex adaptive system” that should cope with the challenge of the evolutionary complexity in changing environments. We also stress that the critical factor in all e-government development is continual change. It is fundamental in the co-evolution of any socio-technical system as e-government system.

Thirdly, we propose a revised conceptual framework of the e-government development process. This framework is based on progressive building of transformational leadership, learning capabilities and interaction capabilities, which are the three main change capacities. These change capacities enhance the public organization adaptability and capture the effectiveness of processes used to implement and sustain continuous organizational change. As a conclusion, these results contribute to managers’ understanding of complex systems; consequently, they enable more effective adaptation of e-government in the context of a changing environment. In addition, we defined change capacities to help managers to prepare the organization to face challenges, reduce risks and evolve.

**Keywords:** e-government, change capacity, organizational capability, continuous change, coevolution theory and complex adaptative system

## **CHAPITRE I**

### **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

La dynamique de l'environnement actuel, les fortes pressions concurrentielles, les différentes vagues d'innovations technologiques et l'amélioration constante des technologies de l'information et des communications (TIC) poussent les organisations à réviser constamment leurs stratégies et à changer continuellement leur façon de faire leurs affaires. Les pressions de changement sur les organisations n'ont jamais été aussi importantes.

De plus durant cette dernière décennie, la révolution numérique a envahi la littérature, autant aux niveaux académique que commercial. En effet, l'« e-business » a transformé les pratiques et les façons de faire et a remodelé la majorité des secteurs d'activités. Les origines de ces technologies numériques actuelles ont fait surface voilà plus d'un demi-siècle, stimulant différentes vagues de changements qui ont menacé à maintes reprises la survie des firmes, même les mieux établies. Les organisations dominantes dans le secteur privé se sont également retrouvées contraintes de développer de nouvelles stratégies et de nouvelles capacités afin de faire face aux nouveaux entrants qui exploitent les TIC avec efficacité. Les écrits traitant de l'innovation et des systèmes d'information révèlent, et ce, de manière répétée, que les firmes les plus performantes ne parviennent souvent pas à s'adapter avec succès aux différentes vagues de changements technologiques (Christensen, 1997; Rosenbloom, 2000; Adner et Helfat, 2003; Jacobides et Winter, 2006).

Aujourd'hui, les questions du changement organisationnel amenées par les TIC sont également devenues une vive préoccupation pour les organisations publiques (ministères, organismes et agences publiques). Durant cette dernière décennie, les organisations du secteur public se trouvent confrontées aux multiples pressions de la globalisation, de

l'utilisation croissante de l'Internet et de l'importante exploitation des réseaux électroniques dans leurs milieux d'affaires. Ces pressions multiples les contraignent de plus en plus à s'adapter à ces rapides évolutions de l'environnement. Ceci les amène non seulement à développer leurs affaires électroniques, mais aussi à les adapter constamment afin de faire face à cette dynamique de l'environnement.

Cette problématique s'inscrit dans la dynamique de changement et d'innovation qu'ont connue les sociétés depuis les débuts de l'industrialisation. Elle s'inscrit plus particulièrement dans la révolution des TIC. À la fin du XXe siècle, les sociétés connaissent une transformation qui est caractérisée par la mise en œuvre d'un nouveau paradigme des TIC (Étienne, 2002). Selon cet auteur, la révolution des TIC revêt une importance tout aussi fondamentale que les deux révolutions industrielles du XVIIIe siècle. Ces dernières incarnent une période de changement technologique accéléré, amenant des innovations dans différents domaines (agriculture, industrie, distribution et communication). Ainsi, ces deux révolutions se sont diffusées dans le système économique tout entier et ont touché la société dans son ensemble.

La dernière révolution des TIC entraîne également des ruptures et crée une nouvelle dynamique sociétale. Malgré plusieurs points communs avec les vagues d'innovations antérieures, elle s'en distingue, premièrement, dans le fait que le cœur de la transformation concerne les technologies du traitement et de la communication de l'information. Ces dernières sont le moteur de cette révolution comme l'énergie l'a été pour les révolutions industrielles. Deuxièmement, cette révolution des TIC se distingue dans le fait qu'elle s'est répandue rapidement dans le monde entier entre les années 70 et les années 90 (Étienne, 2002). Il y a pourtant eu de grandes disparités et des vitesses de diffusion différentes entre ces innovations. Selon l'auteur, ces dernières remontent à la Seconde Guerre mondiale, qui a accéléré les percées technologiques majeures dans le monde de l'électronique, notamment avec l'apparition du premier ordinateur programmable en 1946. À partir de là, ces innovations technologiques sont venues restructurer le monde socioéconomique. Progressivement, ces nouvelles technologies se sont retrouvées dans les organisations, les entreprises et les institutions pour constituer un nouveau paradigme sociotechnique (Étienne, 2002). Ce paradigme des TIC a évolué vers l'ouverture et les réseaux d'organisations, la

globalisation et la complexité. Cette évolution a fortement influencé la recherche, d'abord en sciences de gestion, plus tard en système d'information et, comme nous le verrons, elle a aussi influencé la recherche sur l'administration électronique (Ae).

Ces constatations faites, il est pertinent de s'intéresser à la manière dont les organisations publiques qui évoluent, quant à elle, dans un contexte non concurrentiel et de stabilité vont s'adapter à cette dynamique de l'environnement ambiante, au rythme d'évolution des technologies Internet, et à la manière dont elles vont développer leurs affaires électroniques.

Au niveau pratique, il s'avère que les organisations publiques connaissent un taux d'échec élevé dans le développement des affaires électroniques (Ronaghan, 2002; Heeks, 2001). Ces initiatives semblent constituer, d'une part, un processus complexe pour les organisations publiques. D'autre part, les risques liés à ces initiatives sont particulièrement élevés et susceptibles de conduire à l'échec (Heeks, 2003). Les raisons qui expliquent pourquoi les organisations publiques éprouvent de grandes difficultés ou échouent dans la mise en place des affaires électroniques et dans l'adaptation à la dynamique de l'environnement sont, pour la plupart, liées à l'enjeu du changement des organisations publiques. Les initiatives de changement des ministères et des organismes publics ont été nombreuses avec le développement des affaires électroniques durant les dix dernières années. Cependant, plusieurs d'entre elles n'étaient pas durables. La plupart des initiatives de développement de l'Ae, soit produisent des résultats inférieurs aux attentes, soit échouent. Les organismes et ministères semblent ne pas disposer des conditions favorables et des moyens nécessaires pour suivre et maintenir la dynamique qu'engendre la mise en place des affaires électroniques.

Au niveau théorique, les affaires électroniques dans le secteur public constituent à un champ particulièrement récent de la recherche en systèmes d'information. Cette littérature a d'abord été présentée comme l'équivalent de la recherche en « e-business » et « e-commerce » pour le secteur public. Toutefois, ce qui paraissait être au départ une simple adaptation à un secteur différent s'est révélé un champ de recherche à part entière, étant donné la complexité du phénomène et la particularité des organisations publiques. La recherche sur les affaires électroniques du secteur public a été abordée sous différentes



terminologies (« e-gouvernement », « e-administration », « e-démocratie », etc.) et de différentes manières (Letch, 2001). Ceci accroît la confusion et explique la complexité croissante de ce phénomène. Cependant, on peut distinguer trois domaines clés dans cette littérature : « l'e-démocratie », « l'e-société » et « l'e-administration ». Parmi ces domaines, la recherche sur l'administration électronique (Ae) a dominé les écrits durant cette décennie, couvrant 70 % de la littérature sur le sujet (Heeks, 2001; Olivier et Sanders, 2003; St-Amant, 2005). Ce projet de recherche s'intéresse également au domaine de l'Administration électronique (Ae) qui souligne l'adoption des TIC pour transformer la prestation de services des organisations publiques.

La littérature en Ae étudie sous différents angles la « transformation de la prestation de services publics » et les « TIC », et de là sont apparues deux approches controversées qui sont présentées dans le deuxième chapitre. D'un côté, on retrouve les recherches selon lesquelles la transformation de la prestation de services se fait par les TIC. Dans ce courant, les TIC modifient non seulement la prestation de services, mais notamment les processus, la structure et la relation de l'organisation avec l'ensemble de son environnement. Par conséquent, la solution de la transformation réside dans les TIC. Autrement dit, la principale hypothèse émise par ce courant peut se résumer dans l'assertion « il faut implanter les TIC pour transformer la prestation de services et par conséquent, transformer l'organisation publique ». De l'autre côté, on trouve les adeptes de la thèse inverse pour qui les facteurs socioorganisationnels et politiques jouent un rôle central et ont un effet critique sur la mise en place et l'évolution de l'Ae. Ces deux perspectives opposées sont animées par une même logique déterministe qui limite l'analyse du processus de développement de l'Ae à une relation de causalité entre les dimensions, et ne rend pas compte de la complexité des interactions entre ces deux dimensions. Pour sa part, la littérature empirique focalise sur les déterminants et démontre leurs interactions complexes qui influencent la conception, le développement et la livraison de l'Ae. Cependant, très peu de recherches se sont intéressées au processus de développement de l'Ae et à la complexité qu'il engendre pour les organisations publiques.

Une troisième perspective appartenant au courant de pensée constructiviste a récemment émergé dans cette littérature. Ces recherches étudient des questions différentes. Elles posent

les « comment » et les « pourquoi » de la conception et du développement de l'Ae. En d'autres termes, ces recherches s'intéressent aux processus de développement de l'Ae (Scholl, 2003; Tennert et Schroeder, 1999; Fountain, 2001; Devadoss et al., 2002). Plus particulièrement, elles soulèvent les questions relatives aux interactions et à l'intégration entre les deux variables technologiques et socioorganisationnelles dans leur contexte. La recherche dans ce courant est encore très récente et les études empiriques en profondeur restent très peu nombreuses.

Ainsi, nous adoptons un positionnement constructiviste qui semble plus approprié pour cette étude du développement de l'administration électronique, et pour l'identification des capacités à changer face à cet environnement fortement dynamique. Cette perspective hybride fournit suffisamment de flexibilité pour tenir compte, dans l'examen du processus du développement de l'Ae, de différents aspects de manière simultanée. Sans être cantonnées dans des relations de causalité, nous pouvons intégrer les interactions entre différents éléments dans un contexte socioorganisationnel et politique plus large, et ce, à travers le temps. Ce positionnement doit être soutenu par des conceptions appropriées de l'Ae et de son développement qui sont présentées dans les sections suivantes.

En cohérence avec cette perspective constructiviste, il convient de définir l'Administration électronique comme un système sociotechnique qui montre autant l'interdépendance entre les éléments techniques qu'entre les éléments humains, sociaux, organisationnels et l'éthique des affaires dans le système de travail (Mumford, 1987). De plus, le système sociotechnique requiert que ces différents éléments soient intégrés dans le processus de conception et de développement de l'Ae. La définition de l'Ae doit ainsi inévitablement intégrer des composantes sociales et techniques qui sont englobées dans un contexte socioéconomique et politique plus large. Ce contexte est d'ailleurs de plus en plus caractérisé par une influence réciproque avec la perception des différentes parties prenantes, particulièrement celle des citoyens et de leurs expériences des services électroniques. Aussi, cette conception aide à anticiper les défis potentiels dans le processus d'affaires, plus particulièrement dans les processus opérationnels (ou processus de mission), pour faire face plus efficacement aux difficultés qui peuvent se produire (Huff, 1995). Cette définition reste

viable dans le temps à travers les différentes initiatives (épisodes, projets ou étapes) du développement de l'Ae.

Le développement de l'Ae fait alors référence au changement d'un système sociotechnique de prestation de services pour mieux répondre aux objectifs stratégiques et organisationnels. Le développement de l'Ae devient un système complexe qui met en relation les stratégies de développement de l'Ae avec la vision et la stratégie organisationnelle face à un nouvel environnement. En d'autres termes, le développement de l'Ae place les organisations publiques au cœur d'un environnement dynamique et fortement turbulent qui les contraint à s'adapter et à suivre un rythme d'évolution plus rapide. Les sources d'influence multiples favorisent alors une conception plus orientée vers la création et le renouvellement continu des solutions qu'une perspective prédéterminée de l'Ae (Scholl, 2005). Les organisations publiques doivent donc apprendre à changer rapidement et de manière continue, ce qui nécessite de développer une structure organisationnelle de plus en plus flexible (Brown et Eisenhardt, 1997), capable de changer et de se renouveler en permanence. L'ensemble de ces constats est à l'origine des questions posées par cette recherche:

### **1.1. Objectif et questions de recherche**

L'objectif de cette recherche est d'apporter des éléments de réponse qui aideront à mieux comprendre la façon dont les organisations publiques s'adaptent à la dynamique de l'environnement actuel et à la façon dont elles développent et soutiennent les affaires électroniques.

Ces préoccupations sont liées au fait qu'avec le développement de l'Ae, les organisations publiques se trouvent aujourd'hui soumises à la dynamique de l'environnement qui les confronte à la problématique du changement continu. Cette recherche porte sur la nécessité et l'urgence pour les organisations publiques d'évoluer de manière soutenue, et ainsi de développer leur capacité de changement. Dans ce sens, nous posons les questions de recherche suivantes :

- **Comment le développement de l'Ae engage-t-il les organisations publiques dans le changement continu?**
- **Quelles sont les capacités de changement qui vont permettre de relever le défi du changement continu ?**

Afin de répondre à ces questions de recherche, nous avons commencé par nous intéresser, au changement continu et au concept de capacités de changement, ce qui nous a conduits à poser trois sous-questions de recherche.

L'approche du développement de l'Ae par le changement continu favorise une perspective du changement de manière intégrative et s'inscrivant dans la continuité avec l'évolution de l'organisation. Dorénavant, « le changement fait partie de la réalité quotidienne de l'organisation » (Demers, 1999) pour les organisations publiques comme pour les organisations privées. Ainsi, pour réaliser de manière performante le développement de l'Ae, les organisations publiques devront faire face aux défis du changement continu (Rondeau et al., 2005). Cette perspective du changement est souvent opposée à celle du changement ponctué. Cette dernière est caractérisée par un changement planifié où un nouvel état vient en remplacer un ancien, tandis qu'une perspective continue du changement est associée à l'improvisation et à l'apprentissage des pratiques organisationnelles.

La perspective de changement continu met en relation directe le développement de l'Ae et l'évolution de l'environnement. Elle suppose un renouvellement du développement de l'Ae de manière alignée aux changements rapides et continus de l'environnement. Cependant, la plupart des recherches sur le développement de l'Ae soulèvent des questionnements qui ont une orientation exclusivement organisationnelle. Ces recherches considèrent souvent l'évolution principalement à travers des processus d'innovation des TI qui prennent place à l'intérieur de l'organisation. Certaines recherches sur l'Ae, présentées dans le premier chapitre (« Soft-Systems analysis »), considèrent le contexte organisationnel en termes de réseau ou encore ces recherches étendent la conception de l'Ae au-delà des frontières organisationnelles. Ces études tendent à adopter des analyses de contingence suggérant que les organisations choisissent leurs lignes de conduite selon le type d'environnement auquel elles sont confrontées.

La dynamique de changement de l'Ae dans les organisations publiques est relative à son contexte autant interne qu'à son contexte externe. Les organisations doivent se soumettre aux conditions créées par leur environnement. Dans cette optique, l'organisation intègre la logique du changement selon laquelle les organisations sont capables d'apprendre le changement en intégrant les mutations de l'environnement, et en construisant l'avenir sur un renouvellement permanent basé sur l'innovation. Cependant, ces recherches n'élaborent pas sur le processus à travers lequel un changement est relatif à son contexte, ni à définir clairement ce qu'on entend par type d'environnement. Par conséquent, il semble important d'identifier les environnements qui influencent le développement de l'Ae et de soulever les liens qui existent entre ces environnements.

- **Quels sont les différents environnements qu'il faut intégrer dans le développement continu de l'Ae et leurs interrelations?**

Cette perspective du changement continu met en connexion directe la stratégie d'affaires de l'organisation et celle du développement de l'Ae. La majorité des auteurs décrivent d'ailleurs le développement de l'Ae à travers une stratégie incrémentielle, selon laquelle l'Ae est déployée de manière progressive à travers différentes phases prédéfinies qui évoluent, de la mise en place de services informationnels aux services interactionnels, pour arriver à long terme à l'intégration intra et interorganisationnelle. Cependant, étant donné la rapidité de l'évolution des technologies de l'Internet, la nature imprévisible et émergente de l'environnement actuel, ainsi que la connexion des organisations publiques à un réseau de plus en plus large de parties prenantes internes et externes impliquent qu'une stratégie planifiée du développement de l'Ae serait inappropriée, d'où la question :

- **Quelle stratégie de développement de l'Ae permettrait de supporter le changement continu des organisations publiques?**

La conception du développement de l'Ae par le changement continu induit davantage le renouvellement rapide des stratégies qu'une formulation stratégique a priori. Ces changements de stratégies organisationnelles impliquent le changement des capacités organisationnelles nécessaires. Ainsi, le changement continu vient remettre en cause

l'importance de certaines capacités de l'organisation : certaines vont être éliminées alors que de nouvelles capacités organisationnelles deviennent nécessaires. D'ailleurs, certains auteurs soutiennent l'idée qu'une perspective du changement par les capacités permet de considérer le changement de manière intégrative dans la continuité avec l'évolution de l'organisation. « Il [changement] fait partie de la réalité quotidienne de l'organisation » (Demers, 1999). Il devient alors pertinent de se poser cette autre question :

- **Quelles sont les capacités nécessaires au développement de l'Ae qui permettraient aux organisations publiques de soutenir le changement continu?**

Les capacités de changement font partie de ces capacités nécessaires au développement de l'Ae. Cette perspective du développement de l'Ae par le changement continu conduit donc à l'établissement du lien avec la nécessité de développer les capacités de changements (Brown et Eisenhardt, 1997; Hafsi, 1999; Demers, 1999; Rondeau 2002; Boffo, 2003).

L'intérêt pour les capacités organisationnelles de changement tire ses origines de la recherche récente en changement organisationnel (Clark et al, 1997; Brown et Eisenhardt, 1997; Demers, 1999). Demers (1999) considère que les grandes lignes des capacités de changement sont fortement liées à la dynamique de l'environnement, à la permanence du changement et à l'intégration des différents membres de l'organisation (Hafsi, 1999; Demers, 1999; Soparnot, 2005). Les organisations publiques, qui sont dorénavant confrontées à un changement important, doivent mettre davantage l'accent sur la réactivité et l'adaptabilité au changement. Dans un environnement qui semble être en changement permanent, ces organisations veulent être plus flexibles, veulent s'adapter plus facilement et être capables d'apprendre de leurs expériences pour se reconfigurer face aux nouvelles demandes incessantes de l'environnement (Cohen, 1999). Ce phénomène explique aussi la nécessité et l'urgence pour les organisations publiques de créer leur capacité de changement.

Même s'il n'existe pas de définition unique de la notion de capacité de changement (voir chapitre 3), certains points communs ressortent. Premièrement, le concept de capacité de changement, tel que le souligne McGuinness (2005), est un concept pluriel, composé de différents éléments qui représentent l'aptitude de l'organisation à changer en continu.

Rappelons la définition de McGuinness (2005) : « *Organizational change capabilities is a multicomponent formative construct that represents an organization's capability to implement incessant change* ». « *Formative* » signifie que ses composantes sont toutes nécessaires en même temps afin de réaliser le changement. Cependant, on précise dans cette recherche que la capacité de changement est plus évolutive que formatrice. La capacité à changer se construit au fur et à mesure des épisodes de changement qui viennent enrichir l'expérience de l'organisation (à savoir sa dépendance des sentiers<sup>1</sup>), permettant ainsi l'ajustement et la révision de ses composantes.

Deuxièmement, en référence à Zietsma et Rouse (2006), nous qualifions la capacité de changement de processuelle (ou active) dans le sens où elle est composée d'un ensemble de processus. Par exemple, ces chercheurs ont identifié trois éléments pour exprimer « la capacité d'adaptation émergente » : les aptitudes de l'organisation à noter rapidement les changements de l'environnement externe, à comprendre les perspectives des parties prenantes et à développer des réponses performantes aux demandes de ces parties prenantes.

Enfin, la capacité de changement est systémique, dans le sens où l'apprentissage fournit les informations enrichissant les bases de connaissances et d'expériences organisationnelles et les réponses appropriées pour s'adapter à l'environnement (Soparnot, 2005), pour faire face aux crises et aux enjeux stratégiques (Demers, 1999; Hafsi, 1999), mais également pour anticiper et/ou inventer l'avenir (McGuinness, 2005 ; Soparnot, 2005).

Ce concept de capacité de changement rapproche entre le changement organisationnel et le management stratégique (Borch et al, 2003; Oxtoby et al, 2002; Burnes, 2004; Soparnot, 2005; Thames, 2006; Zietsma et Rouse, 2006). En référence à l'approche basée sur les ressources, nous définissons pour les besoins de cette recherche les capacités de changement comme étant un type particulier de capacité dynamique dont l'essence et l'aptitude permettent de mettre en place et de conduire une série d'épisodes de changement, conformément au type de projet d'Ae prévu. Cependant, le nombre restreint de travaux

---

<sup>1</sup> Traduction du concept de « path dependency »

consacrés à la notion de capacité de changement rend difficile l'accès aux outils adéquats afin d'étudier les capacités de changement du développement de l'Ae et de ses mécanismes (Soparnot, 2006). Ceci nous amène à développer un cadre conceptuel provisoire aidant à examiner avec plus de précision les capacités de changement nécessaires au développement de l'Ae.

## 1.2. Démarche de recherche

Pour explorer ces questions de recherche, nous nous sommes basées sur la démarche « structurée » de Carroll et Swatman (2003) (voir chapitre 4). Cette démarche facilite la construction théorique à travers différentes phases<sup>2</sup>, et montre l'élaboration progressive du cadre conceptuel, la révision ainsi que la précision des questions de recherche lors de chacune des phases. Dans une première phase, un cadre conceptuel préliminaire a été construit (figure 3.9) en mobilisant la théorie de la coévolution et l'appareillage théorique de l'approche basée sur les ressources, et en réalisant des entrevues exploratoires.

Dans une deuxième phase, le cadre théorique préliminaire a permis d'étudier le processus de développement de l'Ae, la dynamique de changement et les défis multiples rencontrés dans deux organismes publics du gouvernement canadien entre 1998 et 2008. Nous avons d'abord utilisé ce cadre pour étudier le développement de l'Ae sur une période de 10 ans, par rapport à trois environnements. Autrement dit, ce cadre conceptuel préliminaire nous a permis d'observer la coévolution entre le développement de l'Ae et le macroenvironnement, le mésoenvironnement (ministères et organismes appartenant au même gouvernement) et enfin, le microenvironnement, ainsi que leurs effets à travers le temps. Ensuite, après avoir passé en revue les recherches sur les capacités organisationnelles de changement, nous avons emprunté différents construits au management stratégique et particulièrement à l'approche basée sur les ressources pour définir et interroger les capacités de changement. Il nous a semblé plus approprié de comprendre la dynamique de l'évolution et l'adaptabilité

---

<sup>2</sup> Il s'agit d'avantage de boucle, car il y a un retour et une révision des éléments de recherche, à savoir les questions de recherches, les sous-questions, les propositions et la littérature.



organisationnelles, d'une part, en observant les facilitateurs et les blocages du développement de l'Ae (capacités organisationnelles) et, d'autre part, en étudiant la façon dont ces organismes font face à ce changement, et à la façon dont ils dénouent les difficultés rencontrées (les mécanismes d'apprentissage) afin d'en déduire les capacités de changement du développement de l'Ae. Ces analyses ont permis de proposer un cadre conceptuel intermédiaire et de préciser les propositions de recherche.

Dans une troisième phase, le cadre conceptuel intermédiaire et les propositions générales de recherche favorisent une relecture, un recodage et des analyses en profondeur des données (voir chapitre 4). Au regard de ces nouvelles analyses, un retour sur les écrits nous incite à nous intéresser à la théorie de la complexité pour définir le développement de l'Ae. Cette triangulation théorique des données nous permet de proposer un cadre conceptuel révisé et de spécifier les propositions de recherche.

En bref, le passage du cadre conceptuel préliminaire au cadre conceptuel intermédiaire au cadre conceptuel proposé est caractérisé par la révision, la précision et la spécification, avec l'analyse des données, des questions de recherche, des cadres théoriques mobilisés et des propositions générales et spécifiques de recherche.

### **1.3. Portée et contribution de la recherche**

Cette recherche explore une problématique très peu soulevée dans la littérature actuelle, voire non traitée. Ce projet de recherche est exploratoire, il vise une meilleure compréhension du développement des affaires électroniques dans le secteur public. Plus précisément, en répondant à ces questions de recherche, nous visons les contributions suivantes.

Nous aspirons tout d'abord à proposer une définition opérationnelle de l'Ae dans le cadre d'une recherche constructiviste, et nous voulons préciser les mécanismes en œuvre dans le développement de l'Ae. Nous nous intéressons aussi à la relation entre la transformation organisationnelle et le développement de l'Ae. Cette étude « problématise » l'enjeu important que constitue la relation entre les TIC et le changement organisationnel dans le contexte

particulier des organisations publiques. La problématisation consiste à clarifier et permet d'accorder une priorité aux situations ambiguës qui relèvent l'enjeu du développement des affaires électroniques dans le secteur public.

Cette recherche s'intéresse également à une capacité organisationnelle particulière qui devient de plus en plus pertinente dans la situation de l'environnement actuel. Il nous semble essentiel d'identifier et de définir les capacités de changement des organisations publiques qui s'engagent dans les initiatives de développement de l'Ae. Nous espérons ainsi ajouter une contribution aux efforts qui ont été mis afin de conceptualiser la notion de capacité à changer. Nous pensons qu'une fois bien développée, la capacité à changer de l'organisation peut apporter une importante contribution à la recherche sur la conduite du changement organisationnel. Cette dernière permettrait également au niveau pratique de résorber certains des risques d'échecs associés aux projets de changement dans les organisations publiques. Dans ce sens et en accord avec Hafsi (1999), « l'interrogation systématique sur la capacité à changer de leurs organisations » permettrait aux gestionnaires et acteurs du changement en général d'être outillés afin de mieux comprendre la dynamique du changement et ainsi, d'être plus à même de reconnaître les éléments favorisant la réussite d'un processus de changement (Day, 1999). Ce faisant, ces gestionnaires et acteurs pourraient non seulement mettre en place les conditions nécessaires, mais ils pourraient également ajuster les actions managériales pour mener à bien les projets de développement de l'Ae.

Ce travail propose finalement un cadre conceptuel du processus de développement de l'Ae. Dans ce cadre, le développement de l'Ae est envisagé selon une perspective de changement continu qui pourra rendre compte de l'évolution de l'organisation. Cette recherche est originale étant donné qu'elle aborde le développement des affaires électronique comme un changement continu, et non comme une finalité visée (transformation vers l'Ae). Ainsi, une perspective dynamique qui tient compte des aspects processuels et temporels de l'interaction entre les TIC et l'organisation – même si elle est de nature non normative – constitue une richesse importante en termes d'explications et se distingue clairement des écrits sur l'Ae proposés jusque-là.

#### 1.4. Organisation de la thèse

Après avoir présenté le cadre général, les objectifs les questions de recherche et les contributions proposées par cette thèse, il importe, au terme de cette introduction générale, d'en exposer l'organisation. Cette recherche se divise en deux parties.

**La première partie** théorique encadre la problématique à l'étude. Elle a pour objectif la présentation des fondements théoriques de la recherche conduisant à la définition d'un cadre conceptuel préliminaire, qui permettra d'étudier les données du terrain de recherche. Cette première partie repose, d'une part, sur la présentation d'une recension des écrits et, d'autre part, sur la définition du cadre théorique qui permettra le développement du cadre conceptuel préliminaire.

Le deuxième chapitre présente une synthèse des connaissances sur les affaires électroniques dans les organisations publiques, plus précisément dans la recherche sur le gouvernement électronique. Cette littérature se décline en trois domaines de recherche, soit l'administration électronique, la démocratie électronique et la société électronique. Cette recension des écrits fait référence à la recherche dans le domaine de l'Administration électronique qui peut être décrite selon trois perspectives de recherche. En premier lieu, elle présente la perspective du déterminisme technologique. En deuxième lieu, elle s'intéresse au déterminisme socioorganisationnel et en troisième lieu, elle expose l'approche constructiviste dans la recherche en administration électronique (Ae). Ce chapitre situe notre recherche dans la littérature et justifie son positionnement épistémologique.

Le troisième chapitre délimite le cadre de références de cette thèse. Il présente les fondements théoriques de la relation entre le changement continu et les capacités organisationnelles de changement. Pour cela, il s'appuie sur un examen des recherches portant sur les capacités de changement des organisations. La littérature analysée permet d'identifier trois approches fondatrices qui fournissent des références théoriques. À la fin du chapitre, nous présentons le cadre conceptuel préliminaire du développement de l'Ae qui permettra d'interroger les données.

**La seconde partie** concerne la méthodologie et est consacrée à l'étude empirique réalisée sur le terrain. Elle justifie, d'une part, les choix qui sont opérés au niveau méthodologique et explique la façon selon laquelle les données terrains ont été étudiées. D'autre part, elle énonce les résultats des analyses empiriques et leurs discussions théoriques. Ces résultats permettront la proposition d'un cadre conceptuel révisé du développement de l'Ae à l'issue de cette recherche.

Le quatrième chapitre décrit le cadre méthodologique de recherche. Il a pour objectif l'explication des étapes de la démarche générale, de l'échantillonnage et de la stratégie de collecte de données. Nous nous attardons également sur la présentation détaillée du processus de codage et d'analyse des données qui conduira aux résultats. Enfin, nous terminerons ce chapitre par l'explication et la description des stratégies adoptées pour assurer la fiabilité et la validité.

Le cinquième chapitre présente les résultats de l'analyse comparative entre les deux organismes publics étudiés dans cette recherche. Il souligne les différences et les similitudes au niveau de la stratégie de développement de l'Ae adoptée par chacun des organismes, de la coévolution du développement de l'Ae avec ses environnements interne et externe, des capacités organisationnelles créées et mobilisées pour le développement de l'Ae et des capacités de changement émergentes pour chacun des organismes. Ce chapitre décrit en détail plus particulièrement le cas du MINR, car nous avons choisi de présenter en détail le cas du développement de l'Ae au GOP qui semble le plus pertinent pour répondre aux questions de recherche.

Ainsi, les trois chapitres suivants exposent en détail les épisodes du processus du développement de l'Ae au GOP. Celui-ci qui s'étale sur trois périodes différentes. Le sixième chapitre présente la première période (1998-2001) qui consiste dans la réflexion stratégique sur le développement de l'Ae et sur la transformation organisationnelle au GOP. Le septième chapitre expose, quant à lui, la deuxième période (2001-2004) qui porte sur le principal projet de développement de l'Ae, à savoir le projet de « Renouvellement de la Prestation de services » (RPS). Le huitième chapitre décrit la troisième période du développement de l'Ae

(2004-2008), qui est caractérisée par une multiplication des projets au GOP, renouvelant la transformation de l'organisme.

Le neuvième chapitre consiste à discussion des résultats de recherche. Il détaille la construction théorique qui résulte de la triangulation de l'analyse des données empiriques et de la recherche théorique existante. En référence à la théorie de la complexité, qui émerge comme une théorie explicative du processus de développement de l'Ae et du changement continu, nous proposons comme finalités à cette thèse, une définition du développement de l'Ae en tant que système complexe, une architecture des capacités organisationnelles du développement de l'Ae, une définition des capacités de changement et de ses composantes en tant que capacité dynamique pour soutenir le changement continu.

Le dixième et dernier chapitre propose une conclusion générale à ce projet de recherche. Il établit une synthèse des réalisations et des contributions de recherche, tant sur le plan théorique, méthodologique que pratique. Il fait état des difficultés rencontrées, les apprentissages, les limites ainsi que les perspectives futures de recherche.

---

PARTIE I.

RECENSION DES ÉCRITS ET  
CADRE THÉORIQUE



## **CHAPITRE II**

### **PORTRAIT DE LA RECHERCHE SUR L'ADMINISTRATION ÉLECTRONIQUE**

#### **2.1. Introduction du chapitre**

Ce premier chapitre présente une synthèse des connaissances sur le gouvernement électronique et plus précisément dans le domaine de l'Administration électronique. L'objectif est d'analyser la littérature sur le sujet d'en identifier les lignes directrices, et de classer les écrits par catégorie afin de situer la problématique de cette thèse par rapport à la littérature existante en « e-gouvernement » et ainsi faire ressortir les éléments pertinents pour répondre aux questions de recherche.

La première partie propose une analyse de la littérature « e-gouvernement » basée sur le modèle des thèmes de recherche de Letch (2001). Cette analyse permet de distinguer trois catégories dans la recherche sur le gouvernement électronique, à savoir l'administration électronique, la démocratie électronique et la société électronique. Cette partie précise ainsi la différence entre « le gouvernement électronique » et « l'administration électronique ».

La deuxième partie étudie le domaine particulier de l'administration électronique qui s'intéresse à la relation entre le changement et l'administration électronique (Ae). L'analyse en profondeur de ce domaine révèle trois perspectives de la dynamique de changement de l'Ae. La première approche est constituée des adeptes d'un impératif technologique qui expliquent la dynamique du changement des organisations publiques par la technologie. À l'opposé, la seconde perspective est composée des défenseurs des dimensions socioorganisationnelles qui plaident la thèse inverse. Entre ces deux extrêmes, la troisième perspective regroupe des positions intermédiaires qui reconnaissent les forces d'influence



contextuelles et l'interaction entre les dimensions technologiques et socioorganisationnelles dans la définition de la relation entre la dynamique du changement des organisations publiques et la mise en place de l'Ae.

En conclusion, une synthèse de ce chapitre permet de définir la position de la problématique de cette thèse dans la littérature.

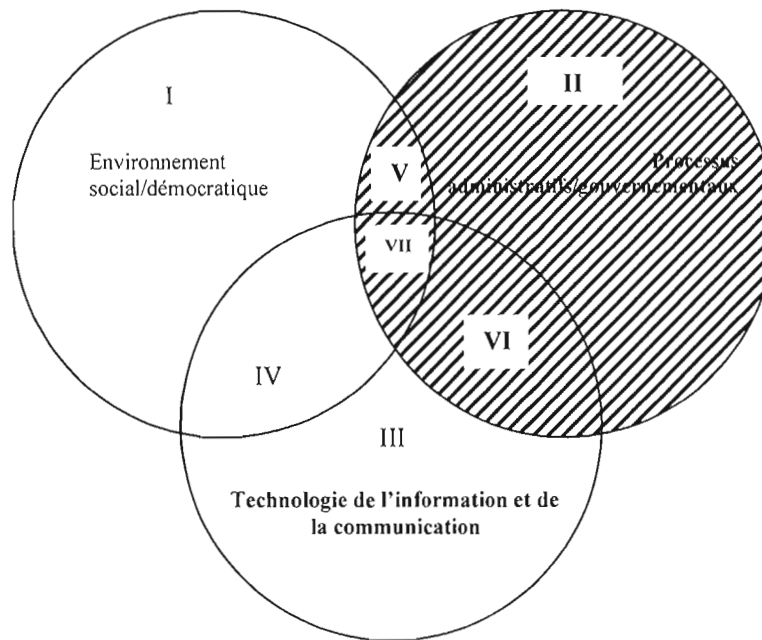
## **2.2. Recherche sur le gouvernement électronique**

Le gouvernement électronique est un phénomène qui est apparu dans l'administration publique vers la fin des années 80 avec l'avènement des technologies de l'information et de la communication dans le secteur public (St- Amant, 2004). Depuis, ce concept est utilisé de manière croissante dans la littérature, donnant naissance à différentes définitions et conceptions de l'« e-gouvernement » (App. A).

Tout comme pour son prédécesseur le « commerce électronique », une variété de disciplines (les théories politiques, la recherche en système d'information, les théories organisationnelles et la recherche en administration publique) se sont intéressées à ce phénomène, conduisant ainsi à l'hétérogénéité croissante dans la littérature de l'« e-gouvernement ». Cette dernière s'est rapidement diversifiée, soulevant un large éventail de questions allant de la description de l'environnement global autour de l'administration publique jusqu'à la présentation d'applications technologiques particulières très spécifiques.

Afin de mettre de l'ordre dans cette littérature et guider ses développements futurs, Letch (2001) propose un modèle des principales thématiques traitées sous le nom de « e-gouvernement ». Ces thèmes sont identifiés à partir d'une analyse en coupe instantanée de 64 articles dans quatre actes de conférences internationales de 2001. L'auteur s'inspire des techniques de métaanalyse appliquée à la recherche en systèmes d'information (Ives, Amilton et Davis, 1980; Orlikowski et Baroudi, 1991; Alavi et Carlson 1992; Swanson et Ramiller, 1993) et plus particulièrement du modèle d'Alavi et Carlson (1992), qui classifie les recherches par rapport aux objets (différentes classes de technologies), par rapport à des

événements ou encore par rapport à des processus (activités de développement de système et stratégies de management). Cette méthode a permis d'identifier sept thèmes de recherche (figure 2-1) à savoir l'environnement social et démocratique (I), les processus du gouvernement et les processus administratifs (II), les technologies de l'information et de la communication (III), l'environnement social et démocratique et les TIC (IV), l'environnement social et démocratique et les processus administratifs et gouvernementaux (V), les processus administratifs et gouvernementaux et les TIC, et enfin les processus administratifs et gouvernementaux, l'environnement social et démocratique et les TIC (VII).



**Figure 2-1. Catégories et thèmes de recherche dans la littérature en « e-gouvernement »**  
(adapté de Letch, 2001)

Ce modèle a servi de cadre de référence pour réaliser une seconde classification des recherches en « e-gouvernement »<sup>3</sup> parues après 2001 (voir App. A). Cet effort de classification a permis de dégager deux observations générales.

Premièrement, une hétérogénéité croissante est observée dans cette littérature. Cette hétérogénéité s'explique d'abord par le développement récent et la construction progressive de ce champ de recherche. La majorité des recherches sont à caractère conceptuel et les recherches empiriques sont émergentes. Ensuite, l'influence pluridisciplinaire (des théories politiques, de la recherche en système d'information, des théories organisationnelles, de la recherche en administration publique, etc.) vient accentuer cette hétérogénéité. De plus, celle-ci est notamment accrue par le grand nombre de définitions de l'« e-gouvernement » qui ont été proposées.

Deuxièmement, la classification des écrits sur la base du modèle de Letch (2001) a permis de distinguer trois domaines de recherche dans la littérature sur l'« e-gouvernement ». Plusieurs études ont cherché à mettre de l'ordre dans ces différentes définitions du concept d'« e-gouvernement », notamment en raison de la perspective adoptée par les auteurs (Heeks, 2001; Fang, 2002; Pardo et al. 2000; Seiffert, 2002; Lenk et Traumuller, 2000; St-Amant, 2005). L'analyse de ces différentes classifications démontre l'importance de faire la distinction entre les trois<sup>4</sup> domaines d'« e-gouvernement » (Heeks, 2001; Tan et al. 2005; Roy, 2003; Allen et al, 2001; St-amant, 2005) à savoir, l'administration électronique, la démocratie électronique et la société électronique.

---

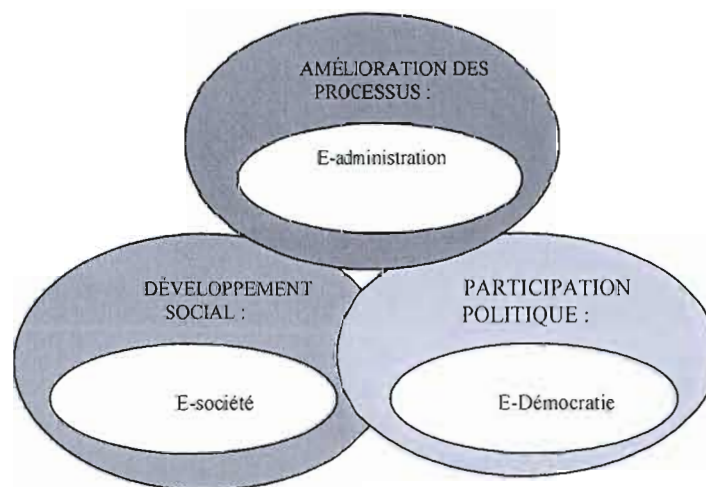
<sup>3</sup> Le tableau 2 (app. A) montre un extrait de la classification des articles de recherche issus des journaux, revues scientifiques et conférences par rapport au modèle de Letch. Une fois la question de recherche identifiée, les articles ont été classés selon les sept catégories de Letch, de façon à ce que la relation entre les différentes questions de recherche puisse être relevée et les divers thèmes de recherche extraits.

<sup>4</sup> Nous avons analysé les définitions des articles académiques et professionnels de 1997 de nos jours sur le sujet pour arriver à confirmer la présence de ces trois domaines dans la définition d'e-gouvernement tel que présentée en tableau 2 (App. A).

Le domaine de l'administration électronique fait référence aux affaires administratives qui « visent l'amélioration de l'ensemble des processus administratifs internes et externes du gouvernement ». (St-Amant; 2005).

Le domaine de la démocratie électronique, au sens large du terme, regroupe tout ce qui est relatif aux affaires politiques et non uniquement l'« e-voting ». Il « [...] met les technologies de l'information et de la communication au service du processus politique et des relations intergouvernementales » (St-Amant, 2005).

Enfin, le domaine de recherche sur les sociétés électroniques (« *e-societies* ») fait référence à tout ce qui correspond à la relation du gouvernement avec ses diverses parties prenantes. « L'e-société, traitant des relations électroniques du gouvernement et des groupes sociaux, vise le développement et l'amélioration des relations sociales avec l'ensemble des parties prenantes de la société civile (groupes de pression, associations sans but lucratif, etc.) » (St-Amant, 2005).



**Figure 2-2. Domaines de l'« e-gouvernement »**  
(Adapté de St-amant, 2005)

Malgré leurs différences, ces trois domaines partagent deux points communs : d'une part, l'adoption et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication et, d'autre part, la référence à la transformation des organisations publiques et de sa relation avec les

différentes parties prenantes. Nous nous intéressons dans cette recherche à la partie hachurée du domaine de Letch (2001) (voir figure 2-1) qui correspond davantage au domaine de l'Administration électronique (Ae) qui sera présenté dans les parties suivantes.

### **2.3. Recension des écrits sur la recherche en Administration électronique**

Le domaine de l'administration électronique (Ae) compose aujourd'hui la majeure partie des écrits dans la recherche en « e-gouvernement » et particulièrement, la prestation de services électroniques. La littérature dans ce domaine s'intéresse à différentes questions autour de la relation entre les changements, la mise en place et le développement de l'Ae. Ces questions autour de la relation entre la technologie et l'organisation sociale datent, comme nous l'avons indiqué en introduction, du début de l'industrialisation. Elles ont été reprises dans la recherche en sciences de l'organisation par de nombreux chercheurs et, plus précisément dans, ce qu'on appelle l'approche sociotechnique. Cette approche est née en Angleterre, au sortir de la Seconde Guerre mondiale. Ce sont les chercheurs du « Tavistock-Institute », notamment Emery et Trist, qui sont à l'origine de sa mise en œuvre. Cette école étudie le lien entre les systèmes techniques et humains. Elle part du constat que les changements technologiques ont un impact déterminant sur le fonctionnement des groupes et sur les individus qui les composent, ce qui implique que les décisions doivent tenir compte des facteurs humains (qualifications, attentes, sentiments et valeurs) et de l'environnement (équipement, machinerie, procédés, horaires de travail et conditions de travail). Dans le domaine des SI, Mumford est sans doute celle qui a développé les travaux les plus importants en matière d'application de l'école sociotechnique au domaine des SI, en particulier avec la méthode ETHICS (Mumford, 1983).

Ces changements, qu'ils soient organisationnels, technologiques, structurels ou qu'ils se situent au niveau des processus d'affaires, sont abordés selon trois perspectives différentes reflétant deux courants de pensée distincts. Le tableau suivant (tableau 2-1) résume l'analyse comparative de ces trois perspectives de la recherche en Ae par rapport à leur centre de gravité, à leur potentiel de définition de l'Ae et aux limites de chaque perspective dans l'explication du développement de l'Ae.

Tableau 2-1. Trois perspectives de recherche en Administration électronique

	Déterminisme technologique	Déterminisme socioorganisationnel		Constructivisme
		Déterminisme social	Déterminisme organisationnel	
<b>Centre de gravité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les TIC sont les causes du changement de l'organisation</li> <li>Les TIC sont une entité autonome ayant un impact ou un effet déterminant sur la société dans son ensemble</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en avant du rôle des variables sociales</li> <li>Impact des facteurs sociaux, politiques et culturels sur l'innovation, la technologie et le changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La technologie est une variable dépendante des choix organisationnels</li> <li>Les organisations conditionnent et modèlent les trajectoires des technologies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approches soutenant que les traces de la science et de la technologie sur la société peuvent seulement être mesurées par l'interprétation humaine.</li> <li>Construction sociale de la technologie, de sa connaissance et du changement technologique</li> <li>Changement technologique est formé d'un cadre commun général impliquant différents acteurs, groupes sociaux, et d'autres aspects sociotechniques</li> <li>Systèmes technologiques sont régulés par des processus de stabilisation autour des développements concrets</li> </ul>
<b>Potentiel pour définir l'Ae et son développement dans le temps</b>	<p>Les TIC expliquent et impliquent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Des changements dans le gouvernement et ses relations avec son environnement</li> <li>Des changements des processus administratifs et structures organisationnelles</li> <li>Des changements dans le management des organisations publiques</li> <li>Des changements administratifs pour une offre de services de qualité et à moindre coût</li> <li>Des changements considérables l'infrastructure technologique des OP</li> </ul> <p>Les TIC et l'Ae ont un impact sur la collaboration interorganisationnelle</p> <p>L'évolution de l'Ae fait par l'évolution de la technologie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des mécanismes organisationnels, politiques et sociaux forment l'adoption, la conception et l'utilisation de l'Ae.</li> <li>L'évolution de l'Ae sera définie par des facteurs sociopolitiques et institutionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des changements de processus et structure organisationnelle expliquent l'évolution de l'Ae</li> <li>L'accent est mis sur la stratégie, la prestation de services, la gestion du changement et le développement de système</li> <li>Le changement de l'Ae est déterminé par la présence ou l'absence d'un certain nombre de capacités organisationnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redéfinition de la relation du gouvernement et de ces parties prenantes</li> <li>Relation qui se traduit en fait par l'accroissement de la collaboration interorganisationnelle ou encore intergouvernementale pour faire face à des situations données.</li> <li>Négociations entreprises entre les différents organismes d'un seul gouvernement, entre les gouvernements de différents pays, mais également entre le secteur public et le secteur privé pour apporter</li> <li>Réhabilitation de l'humain et de son rôle actif dans les influences mutuelles entre les technologies, les individus, et les institutions.</li> <li>Conception dynamique des structures et des réponses</li> <li>Intégration des dimensions contextuelles et temporelles qui permettent de comprendre la dynamique et les capacités de changement de l'Ae.</li> </ul>

	Déterminisme technologique (suite)	Déterminisme socioorganisationnel (suite)		Constructivisme (suite)
		Déterminisme social	Déterminisme organisationnel	
<b>Limites</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certains résultats (changement des processus et des structures) sont rarement soutenus empiriquement</li> <li>• Déconstruction théorique et empirique facile</li> <li>• Approche réductrice de l'humain et de la technologie</li> <li>• Ne tiens pas compte des prévisions spatio-temporelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pris indépendamment, les facteurs n'apportent que des réponses limitées.</li> <li>• L'acteur reste cantonné à un rôle passif</li> <li>• Néglige les aspects technologiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'acteur n'est pas mis en valeur</li> <li>• Le comportement humain ne peut pas être prédit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexité de cette approche</li> <li>• Difficile de généraliser</li> <li>• Confusion des niveaux d'analyse</li> </ul>

La première perspective s'intéresse au changement de l'Ae en termes d'impact de la technologie sur l'organisation publique (sous-titre 2.3.1). La seconde met, quant à elle, l'accent sur les dimensions socioorganisationnelles pour expliquer l'innovation et le changement technologique (sous-titre 2.3.2). Ces deux premières perspectives proviennent d'un même courant de pensée déterministe. La nature dichotomique de la recherche a conduit à l'intérêt croissant pour une troisième perspective, qui cherche à dépasser la controverse pour rendre compte des différents niveaux d'interaction dans la mise en place et dans le développement des affaires électroniques dans le secteur public (sous-titre 2.3.3). Nous avons fait le choix de positionner ce travail de recherche dans cette troisième perspective qui découle du courant de pensée constructiviste.

### **2.3.1. La perspective de l'impératif technologique dans la recherche en Ae**

Le déterminisme technologique remonte aux recherches menées dans les années 70, postulant une certaine autonomie propre du monde de la technologie sur le monde social, en termes d'impact du premier sur le second. Selon cette approche, une relation de cause à effet permet d'expliquer les phénomènes observés. Ce schéma de causalité linéaire est fortement imprégné d'expressions et de syntaxes du type « les impacts des TIC sur... » ou « les effets des TIC sur... ». L'idée prépondérante veut que les technologies causent le changement de la société.

Le déterminisme technologique dans la recherche en Ae est particulièrement dominant dans la rhétorique de la « réforme publique » qui assume que « *paths of technological change are inevitable and by their very nature necessitate particular social changes* » (Edge, 1995). Dans ce sens, le changement technologique est perçu comme étant induit et implique différents types de changement sur l'organisation et son environnement. Cette perspective a fait l'objet de nombreuses recherches ces dernières années (Lean et al., 2009; Chang et al., 2009; Badri et Alshare, 2008; Pinho et Macedo, 2008; Srivastava et Teo, 2007; Roy, 2006; Chen, 2002; Devados, Pan et Huang, 2002; Fang, 2002; Layne et Lee, 2001).



L'Ae est considérée dans cette littérature comme une technologie. Par conséquent, le développement de l'Ae, qui s'explique par l'adoption intensive des TIC par les organisations publiques aurait un impact sur les différentes composantes organisationnelles qui sont (2.3.1.1), le management (2.3.1.2), les structures (2.3.1.3), les processus d'affaires (2.3.1.4), les personnes et métiers (2.3.1.5), l'infrastructure technologique des organisations (2.3.1.6), les services offerts et prestations de services des organisations publiques (2.3.1.7), les relations des organisations publiques avec les citoyens (2.3.1.8), et les relations des organisations avec leur environnement tel qu'illustrés dans le tableau suivant (tableau 2-2).

**Tableau 2-2. Impact de l'Ae en tant que TIC sur les dimensions organisationnelles et environnementales**

<b>Composantes</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Auteurs</b>
<b>Management</b>	Vision, stratégie, leadership, technique de management, style de management, pouvoir, contrôle, style de gouvernance, culture organisationnelle, décision,	Von Lucke (2000), Lenk (2000), Scholl (2005), Gronlund (2003), Tat Kei ho (2002), Bellamy (1998), Kraemer et King (2003), Mazouz (2005), Welch et Panday (2006), Lim et Tang, (2007), Liou (2009), Rodousakis et al. (2008), Shim et Eom (2008), Siddiquee (2008)
<b>Structures</b>	Structure, responsabilités, procédures, division du travail, mécanismes de coordination et d'intégration, équipes de projets, convention collective, collaboration	Seiffert (2002), Layne et Lee (2003), St-Amant (2005, 2006) Reddick (2009)
<b>Processus d'affaires</b>	Chaîne de valeur, processus, activités, efficacité et efficience des processus et des activités	Scholl (2005), St-Amant (2005), Sundberg (2006), Srivastava et Teo (2007), Chiang et Liao (2009), Foley (2005, 2009), Yi (2000), Roy (2003), Robertson et al. (2007), Chiang et Liao (2009)

Composantes (suite)	Dimensions (suite)	Auteurs (suite)
<b>Infrastructure technologique</b>	Données, information, connaissances, infrastructures, technologies de l'information et de la communication, infrastructure technologique (logiciels, matériels, réseaux, bases de données), savoirs et savoir-faire, méthodes et techniques, utilisation des TIC, intégration	Fang (2002), Seiffert (2002), Baxter et al. (2002), Relyea (2002), Badri (2008), Koh et al. (2008), Park et al. (2009), Virilli et Sorentino (2009)
<b>Services</b>	Site Web, services offerts, communication, service multicanal, portail contenu, personnalisation, disponibilité (24/24, accès), intégration des services Web	Chen (2002), Millard (2002), Chen et Gant (2001), Kaylor et al. (2001), Van Riel et al. (2001), Hazzlett et Hill (2003), Koh et al. (2008), Hu et al. (2009), Morgesson et Mithas (2009)
<b>Relation avec le citoyen</b>	Perception des services publics, communication, satisfaction, prestation de services, interaction, adoption, utilisation des services électroniques	Silcok (2001), Fang (2002), Reddick (2004), Chen (2002), Tang et al. (2000), Gupta et al. (2003), Badri (2008), Phino et al. (2008), Zhang (2009), Roberts et Toleman (2007), Srivastava et Teo (2008), Sang et Lee (2009), Carter (2008), Saher et Gupta (2007), Jaeger (2008), Kolsaker et Lee-Keley (2008), Lean et al. (2009), Friedman-Berg et al. (2009), Floropoulos et al. (2010)
<b>Relation avec l'environnement</b>	Échange, pouvoir, partenariat, transfert de connaissance, relation interorganisationnelle, développement de la communauté	Scholl (2003), Rai et al. (2002), Papazafeiropoulo (2003), Gremesley et al. (2009), Srivastava et Teo (2008)

### 2.3.1.1. La relation de l'Ae en tant que TIC avec le management organisationnel

De nombreux auteurs se sont intéressés à mesurer l'impact de la mise en place et du développement de l'Ae sur le management dans les organisations publiques (tableau 2-2). Le management se reflète dans de multiples dimensions comme la vision, la stratégie, le leadership, la culture managériale, les techniques de management, le style de management ou encore la gouvernance. Selon cette littérature, l'Ae semble remettre en cause la culture

traditionnelle bureaucratique des organisations publiques qui lui est contradictoire et qui constitue l'un des principaux obstacles au développement de l'Ae.

Tat Kei Ho (2002) s'intéresse d'ailleurs à la manière dont l'Ae influence le type de management bureaucratique des organisations publiques. Il étudie le passage d'une bureaucratie traditionnelle basée sur la standardisation et la départementalisation vers une Ae qui met l'accent sur la construction d'un réseau coordonné, d'une collaboration externe et d'un service client. À travers l'analyse du contenu des sites Web de 55 villes américaines et d'une enquête par questionnaire auprès des fonctionnaires de développement Web, l'auteur démontre, d'une part, le changement du paradigme bureaucratique traditionnel à un nouveau paradigme représentatif d'un management plus flexible et davantage orienté client. D'autre part, il explique la collaboration externe dans les processus de développement des sites Web.

Shim et Eom (2008) examinent l'impact de la mise en place de l'Ae sur le professionnalisme bureaucratique, la qualité du management bureaucratique et le renforcement de la loi. Ils étendent cette étude à l'analyse de l'effet de la mise en place de l'Ae sur la réduction du comportement de corruption. Il résulte des études de cas réalisées que la mise en place de l'Ae est un outil efficace pour réduire la corruption, promouvoir une meilleure gouvernance et renforcer les acteurs qui sont centrés sur la réforme des services publics. De plus, l'analyse statistique révèle que l'implantation de l'Ae a constamment réduit le comportement de corruption, notamment par l'amélioration de la relation avec les citoyens, et par un meilleur contrôle et monitoring du comportement des employés.

Von Lucke et al. (2000) ont également soulevé cette relation entre l'Ae et les employés à l'interne. Les auteurs soutiennent que la mise en place et le développement de l'Ae apportent un changement dans l'attitude des administrateurs et des fonctionnaires. Ce nouveau comportement est caractérisé par une plus grande transparence administrative, une attention plus importante vis-à-vis du client, une culture de confiance ainsi qu'une plus grande prédisposition à l'utilisation des technologies par les agents et les fonctionnaires.

Siddiquee (2008) examine et analyse l'expérience de l'Ae en Malaisie et commente son impact sur la gouvernance et la prestation de services. Dans le cadre de la réforme du secteur public, le gouvernement malaisien s'est engagé, selon l'auteur, dans un vaste programme de mise en place de l'Ae et d'innovation de la prestation de services. L'auteur explique que même si l'Ae a un impact positif sur la prestation de services publics, son impact général reste très limité sur le management et la gouvernance publique en raison notamment d'une pléthore de contraintes et d'une lenteur au niveau de son implantation. Cette recherche révèle d'ailleurs que la gamme de services en ligne offerte est encore très limitée, qu'il manque un accès adéquat aux informations et à leurs sources. En bref, l'auteur constate que les bénéfices attendus de l'Ae tardent à paraître et montrent une faible « *e-maturity* » et une faible « *e-readiness* » de l'Ae en Malaisie.

Liou (2008) étudie, quant à lui, l'impact du développement de l'Ae dans le cadre de la réforme administrative en Chine. Cette recherche fait un tour d'horizon des enjeux managériaux et politiques majeurs du développement de l'Ae. Une discussion empirique de ces enjeux par rapport aux systèmes administratifs en Chine a permis de comparer les difficultés qui sont liées à l'ancien système, en place et les principales stratégies de la réforme administrative actuelle en Chine. L'auteur conclut que la mise en place et le développement de l'Ae accroissent principalement la transparence, la responsabilisation des organisations publiques et l'amélioration de la communication dans les opérations publiques. Le développement de l'Ae sera toutefois limité par les défis du changement bureaucratique, d'équité et du respect de la vie privée, qui sont des enjeux traditionnellement présents dans les systèmes administratifs publics en Chine. En bref, l'Ae constitue une opportunité pour faire la réforme et l'examen du système administratif public, pour combattre la corruption et améliorer le management des affaires publiques, sociales et organisationnelles.

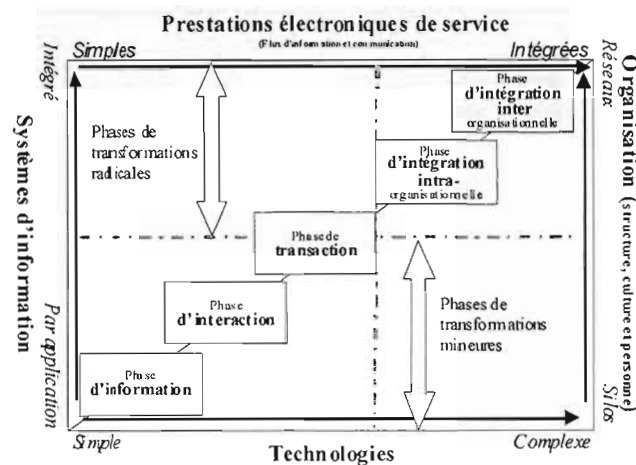
Aussi, l'Ae et les TIC ont un impact sur les pratiques et les techniques managériales. On s'intéresse désormais à de nouvelles pratiques managériales dans les organisations publiques comme l'alignement stratégique, la réingénierie (Scholl, 2005), la gestion par résultats (Mazzouz et al, 2005), la gestion des connaissances (Lenk, 2000), la reconception des processus et le management de la qualité.

Ainsi, l'Ae redéfinit le management dans les organisations publiques, mais également la nature même du pouvoir et du contrôle organisationnel (Maniatopoulos, 2005; Bellamy et Taylor, 1998). La perception optimiste de cet impact donne aux TIC le rôle de moyen de réalisation qui favorise le « *desirable citizenship and workplace values* » (Kraemer et King, 2003). L'Ae est alors associée à des valeurs d'ouverture et de transparence autant au niveau organisationnel que politique (Bellamy et Taylor, 1998). Selon la perception pessimiste, les TIC vont largement accroître les possibilités de contrôle et de régulation par rapport aux fonctionnaires et aux citoyens (Tang et al. 2000). Ces derniers considèrent ce changement induit par les TIC sur les organisations publiques comme étant une perte de l'identité et comme contraire aux valeurs du gouvernement (style de gouvernance décentralisée, gouvernement déshumanisé et orienté sur le contrôle et la performance) (Gronlund, 2003; Tang et al., 2005).

#### **2.3.1.2. La relation de l'Ae avec la structure et les processus organisationnels**

Selon d'autres auteurs, le changement qu'implique l'Ae concerne davantage la structure organisationnelle et les processus d'affaires des organisations publiques. Pour expliquer cet effet, Layne et Lee (2001) proposent un des premiers modèles d'évolution de l'Ae. Ce modèle démontre l'impact des TIC sur la structure et les processus à chaque étape de croissance de l'Ae. Les auteurs insistent particulièrement dans cette description sur les défis organisationnels et technologiques à chaque phase de croissance afin d'arriver à une intégration totale de l'Ae dans la structure et les processus de l'administration traditionnelle.

St-Amant (2005) mentionne également l'évolution vers un niveau élevé d'intégration de l'Ae. L'auteur présente cinq grandes phases d'évolution de l'Ae (information, interaction, transaction, intégration des services inter et intra-organisationnelle). Inspiré du modèle de reconfiguration de l'organisation par les TIC de Venkatraman (1994), l'auteur décrit les trois premières phases comme ayant un caractère évolutif. Ces deux premières présentent des modifications relativement incrémentales des processus existants. Les deux derniers niveaux d'évolution exigent, selon lui, des changements de fond dans la nature même des processus d'affaires (Figure 2-3) pour arriver à un niveau d'intégration très élevé des processus d'affaires et de prestation de services des organisations publiques.



**Figure 2-3. Modèle d'évolution de l'Administration électronique (St-Amant, 2005)**

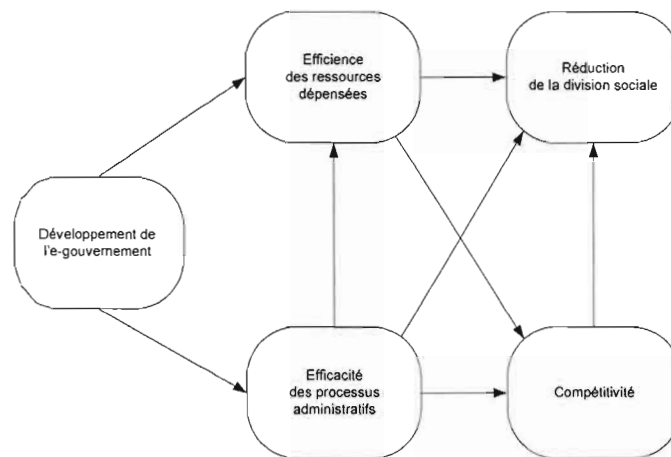
Sundberg et Sandberg (2006) étudient en particulier cette dernière phase d'intégration intraorganisationnelle. En effet, les auteurs réalisent une étude de cas sur un projet d'Ae interorganisationnel au « *Swedish social insurance* ». Dans cette recherche, l'accent est mis sur la difficulté rencontrée une fois que les processus d'affaires dépassent les frontières organisationnelles. À l'issue de cette étude, les auteurs rapportent trois résultats. Premièrement, l'organisation éprouve des problèmes de collaboration quand les activités et les processus interorganisationnels se heurtent aux structures de contrôle et de commandes hiérarchiques. Deuxièmement, l'organisation semble avoir des difficultés avec la coordination des processus une fois qu'ils dépassent les frontières de l'organisation. Troisièmement, les auteurs indiquent clairement que les changements dans les processus de première ligne ont un impact considérable sur tous les autres processus d'affaires de l'organisation. En effet, il apparaît que les unités fonctionnelles et les processus de support (par exemple, les processus de développement de systèmes) sont affectés et que les limites des structures organisationnelles existantes sont alors révélées. En somme, les auteurs concluent que les efforts de changement sur les processus d'affaires restent encore largement dispersés, et qu'il serait probablement plus pertinent pour l'organisation de déployer le changement de manière continue et progressive que de s'embarquer dans un énorme programme de changement radical.

Ces dernières années, plusieurs chercheurs (Yi, 2000; Roy, 2003; Srivastava et Teo, 2007; Robertson et al. 2007; Chiang et Liao, 2009) se sont intéressées au retour sur l'investissement, à la performance et à l'efficacité des processus d'affaires à la suite de la mise en place de l'Ae dans les organisations publiques.

Pour en citer quelques-unes, Seiffert (2002) décrit dans son rapport de recherche pour le Congrès américain, que l'amélioration de l'Ae se fait avec les efforts d'amélioration des ressources TIC, l'avancement des TIC, l'acceptation croissante et la confiance dans les communications électroniques. Ces éléments auront un impact direct sur la réalisation de l'ensemble des processus d'affaires des administrations publiques, autant internes qu'externes. En retour, ce changement entraîne la croissance de l'efficacité (en réduisant les erreurs par l'automatisation des tâches, en réduisant les coûts des processus d'affaires par la réingénierie et la rationalisation des procédures et en diminuant le temps alloué aux tâches répétitives) par l'offre de nouveaux services, par l'amélioration des services existants (amélioration de la qualité, de l'étendue, de la rapidité et de l'accessibilité des services et de la réalisation des processus) et par l'amélioration de l'infrastructure et des flux d'information. L'Ae peut ainsi créer des structures et des processus traitant avec la technologie et institutionnalisant avec succès des idées dans les organisations publiques comme le management des systèmes d'information, le management des ressources informationnelles et les fonctions de gestion Web.

Srivasta et Teo (2007) examinent les retours sur investissement de l'Ae en se basant sur l'utilisation des données secondaires de 99 pays et sur la littérature traitant de l'impact des TI comme perspective théorique de base. Les auteurs étudient d'abord la relation entre le développement de l'Ae et les paramètres d'efficacité des processus administratifs (efficacité des dépenses en ressources et efficacité des processus administratifs). Ensuite, ils mettent en relation les résultats obtenus des paramètres d'efficacité des processus et les dimensions de performance nationale (réduction de la division sociale et la concurrence des affaires). Les résultats de ces analyses révèlent une relation significative entre le développement de l'Ae et les paramètres d'évaluation de l'efficacité des processus administratifs. Ils révèlent, également une relation significative entre les paramètres d'évaluation d'efficacité des

processus administratifs, la performance nationale et le paramètre de concurrence des affaires nationales qui joue un rôle important dans la réduction de la division sociale.



**Figure 2-4. Modèle de recherche de retour sur l'investissement de l'« e-gouvernement »**  
(Adapté de Srivastava et Teo, 2007)

Chiang et Liao (2009) proposent également une étude qui a pour objectif d'explorer l'impact des TI sur l'efficacité des processus administratifs en s'intéressant particulièrement à l'intersection entre l'efficacité administrative et la conception institutionnelle de la standardisation des TI pour les fonctionnaires. L'échantillon des gouvernements étudiés indique que les trois plus importants systèmes de standardisation électroniques dans les processus administratifs sont les systèmes de gestion documentaire, les systèmes de feuilles de temps numérisées et les systèmes de gestion du personnel. Cette recherche est basée sur la perspective de développement organisationnel standard (SDO) et elle examine la relation critique entre la conception institutionnelle des SDO et l'efficacité du travail après la numérisation standardisée par l'Ae. Les résultats de l'étude réalisée soulignent l'impact positif de l'« e-gouvernement » sur l'efficacité des processus administratifs. En effet, le système numérique de standardisation mis en place par le gouvernement municipal de la ville de Tainan accroît la rapidité du flux administratif, et la standardisation est un facteur direct de l'efficacité administrative. Les nouvelles techniques administratives basées sur la standardisation numérique ont remodelé les processus administratifs et ont modifié le travail des fonctionnaires dans le secteur public. Cette recherche confirme que la standardisation



numérique d'« e-gouvernement » a pour objectif d'améliorer l'efficacité des activités de travail des fonctionnaires du gouvernement et de permettre aux citoyens d'obtenir des services publics efficaces. Les auteurs soutiennent que les gouvernements doivent faire l'effort pour bien comprendre les bénéfices liés à la mise en place des services électroniques en termes d'efficacité et d'efficacité. Étant donné que la mise en place de l'« e-gouvernement » met fortement l'accent sur l'orientation client et les services publics, l'enjeu de l'efficacité administrative devient clairement un domaine de recherche important à souligner.

Ainsi, malgré les difficultés opérationnelles, un grand nombre de recherches s'efforcent de démontrer et de justifier les conséquences positives de l'Ae sur les processus d'affaires. Cependant, les recherches antérieures en SI ont démontré, empiriquement la difficulté et les limites de cet argumentaire (Pinsonneault et Kraemer, 1992). Elles expliquent que les méthodologies d'application et les conceptions des TIC apportent relativement peu de changement aux structures et processus organisationnels et semblent au contraire renforcer les processus et les structures existantes.

### **2.3.1.3. La relation des métiers et de l'Ae**

Mis à part le changement des processus d'affaires, une des principales préoccupations dans le passage vers l'Ae est l'impact sur les employés et les fonctionnaires publics. Armstrong (2002), par exemple, essaie de répondre aux questions suivantes : « Comment le développement de l'Ae va-t-il affecter les fonctionnaires dans les organisations publiques? Est-ce que ces fonctionnaires ont la capacité de se convertir en des travailleurs de l'Ae? Quel est l'impact de l'Ae sur leurs compétences? » L'auteur répond à ces questions par l'évaluation de l'impact sur les fonctionnaires et leur travail dans deux projets pilotes d'Ae réalisés par une agence fédérale aux États-Unis. Il en résulte que les stratégies de développement de l'« e-gouvernement » ont un effet important sur les capacités organisationnelles et les compétences humaines. Ces dernières sont considérées comme des facteurs critiques de la transformation vers le « *Digital department* ». Les efforts de planification des fonctionnaires de autour de l'Ae offrent à l'organisation l'opportunité d'évaluer la capacité organisationnelle, de déterminer les exigences futures en termes de

travailleurs nécessaires pour l'Ae et enfin, de mettre en place une stratégie pour éliminer les écarts entre les capacités organisationnelles et les compétences des fonctionnaires. L'auteur conclut qu'une organisation du travail bien structurée et alignée sur la stratégie d'Ae joue un rôle critique dans la transformation des organisations publiques.

Baxter et al. (2002) identifient trois effets possibles de la mise en place des projets d'Ae sur les ressources humaines et sur les métiers. Premièrement, l'Ae impliquerait un renforcement des efforts de recrutement sur les emplois de services aux clients afin de diminuer les temps d'attente. Deuxièmement, les TIC viendraient modifier l'équilibre entre les différents canaux d'accès aux prestations de services publics. Également, la composition même et les compétences exigées en termes de ressources humaines des organisations publiques changeraient. Ainsi, dans cette conversion vers l'Ae, les employés des organisations publiques doivent apprendre une nouvelle culture d'« administration centrée sur le client ». Pour cela, il est important que les organisations publiques mettent en place non seulement une structure qui permet de répondre de manière réactive, mais également d'offrir des motivations innovantes afin de renforcer la performance des employés administratifs et de garder les experts en technologie. De cette manière, les employés seront plus à même de prioriser la satisfaction des citoyens.

Allen et al. (2001) s'intéressent aux enjeux relatifs à « la permanence » des fonctionnaires dans le secteur public. Les auteurs expliquent que, d'une part, l'Ae et les pressions des TIC accroissent le recours des organisations publiques aux travailleurs externes, plus particulièrement à celui des travailleurs experts : « *Grown up in a world of just in time employment and are used to being a temporary assignment wich intimately links the workforce challenge of digital government with those of cultural reform* » (Allen et al. 2001). Ces nouvelles compétences forment la base pour la révision du statut des employés dans les organisations publiques. D'autre part, l'Ae a un impact significatif sur le statut des employés, et ce, en raison de l'augmentation de l'impartition, du déploiement des travailleurs contractuels, de la présence des consultants et de fournisseurs de services. L'Ae et les pressions des innovations technologiques vont connecter les organisations publiques à un réseau externe de plus en plus large et il en résulte une plus grande flexibilité du statut et de la permanence des employés. Par conséquent, le rôle des fonctionnaires du secteur public

devra être adapté à une plus forte mobilité des employés. Les organisations publiques seront amenées à concilier efficacement ces nouvelles formes de communauté et la nature décentralisée des pressions, et devront considérer cette tendance comme un impératif de l'innovation des services publics.

Hobbs (2001) démontre que l'adoption de l'« e-gouvernement » et la croissance des gammes de services en ligne rendus par les organismes publics augmentent leurs besoins de compétences et d'une nouvelle catégorie d'employés ayant des savoir-faire technologiques plus importants. En effet, la recherche de cyberterrorisme, la communication avec les citoyens via l'Ae, la protection des infrastructures de télécommunications et des infrastructures informatiques et la création d'un gouvernement centré « client » créent un besoin de ressources humaines particulièrement compétentes au niveau technologique, mais également dans d'autres domaines. Recruter et retenir cette nouvelle catégorie d'employés au gouvernement devient ainsi une priorité et un défi de taille pour les organisations publiques.

Plus récemment, Streib et Navarro (2009) attestent que le succès de l'Ae dépend de son intégration dans la structure professionnelle publique existante. Les auteurs évaluent, donc, l'aptitude des gestionnaires à entreprendre la mise en place des prestations électroniques de services aux États-Unis et l'effet de ce type de projet sur le leadership. Sur la base d'une évaluation des pratiques technologiques de l'ICMA (*Applied Knowledge Assessment*), cette recherche démontre que les gestionnaires publics disposent des connaissances adéquates, mais elle démontre également d'une différence générationnelle par rapport à la connaissance technique et managériale de la technologie. Cette recherche révèle également que les gestionnaires publics influent sur le type de leadership nécessaire dans le développement de l'Ae. En bref, les auteurs concluent que l'adoption de l'Ae vient redéfinir le type de professionnels, le leadership et les responsabilités nécessaires pour gérer efficacement l'Ae, et proposent des recommandations et des stratégies à adopter par les organisations publiques afin d'acquérir le mixage adéquat de connaissances, de compétences et de leadership.

#### **2.3.1.4. La relation de l'infrastructure technologique avec l'Ae**

Le changement de l'infrastructure technologique est un des effets les plus visibles de l'adoption de l'Ae. Cette dernière est considérée, par une majorité des auteurs, comme une application technologique en soi. Fang (2002), par exemple, explique que l'Ae peut être présentée comme un outil intégré qui comprend trois ensembles de nouvelles technologies : l'infrastructure, les solutions techniques et l'exploitation de nouveaux portails Web. L'infrastructure technologique facilite la mise en place d'applications spécifiques pour soulever les problèmes et les enjeux de la gestion des administrations. Selon cette idée, tous les avantages et les bénéfices de l'Ae sont permis par les applications, les solutions techniques, l'exploitation des outils spécifiques et les fonctionnalités de communications des portails et des sites Web. En d'autres termes, l'exploitation des sites Web et des portails publics apporte la solution à la prestation de services aux citoyens grâce à l'infrastructure Internet des organisations publiques.

Les TIC permettent également aux organisations publiques de développer leurs systèmes d'information et leurs bases de connaissances sur chaque citoyen (Baxter et al., 2002). Ces bases de connaissances peuvent assurer un meilleur partage d'information non seulement dans l'organisation, mais également entre les organisations. Elles assurent une fiabilité des informations et concentrent davantage l'ensemble de données recueillies sur les citoyens dans de nombreux points d'accès et dans des bases de données communes. Dans cette perspective, Baxter et al. (2002) soutiennent que l'évolution et l'intégration de l'Ae ne réussiront que si les organisations publiques commencent par mettre en commun leurs infrastructures technologiques.

Relyea (2002) s'intéresse à l'impact de l'Ae sur la sécurité des transactions et des prestations de services, ainsi que sur la croissance de l'utilisation des TIC en général dans les organisations publiques. Des efforts doivent être faits pour assurer et pour protéger les transactions entre les entités publiques et les citoyens. Des systèmes de chiffrement et de signature électronique sont mis en place. Aussi, la sécurité doit être assurée au niveau des stockages de données électroniques. La maintenance et l'entretien continus des TIC deviennent avec l'adoption de l'Ae des enjeux de taille pour les organisations publiques.

Ainsi, l'adoption de l'Ae accroît non seulement les investissements pour le recrutement de professionnels et d'experts permanents dans de nouveaux domaines technologiques, mais elle multiplie également les contrats déterminés avec les firmes externes et les pratiques d'impartition des organisations publiques.

Virilli et Sorrentino (2009) s'intéressent, quant à eux, à la création de valeur qu'apporte la technologie dans le cadre des projets d'« e-gouvernement ». Cette recherche a pour objectif d'étudier la contribution de l'intégration des services basés sur les TIC pour créer de la valeur dans le secteur public en proposant le cadre théorique de l'efficacité de changement (« conversion ») des TIC. Les auteurs se basent sur le modèle de Soh et Markus (1993) « *The process theory on business value generation* » et l'adaptent aux spécificités du secteur public (i.e. la mesure de la performance est remplacée par l'atteinte des résultats des politiques publiques). Dans ce modèle, les TIC créent de la valeur à travers trois processus : « conversion », « use » et « competitive deployment » (voir figure 2-5).

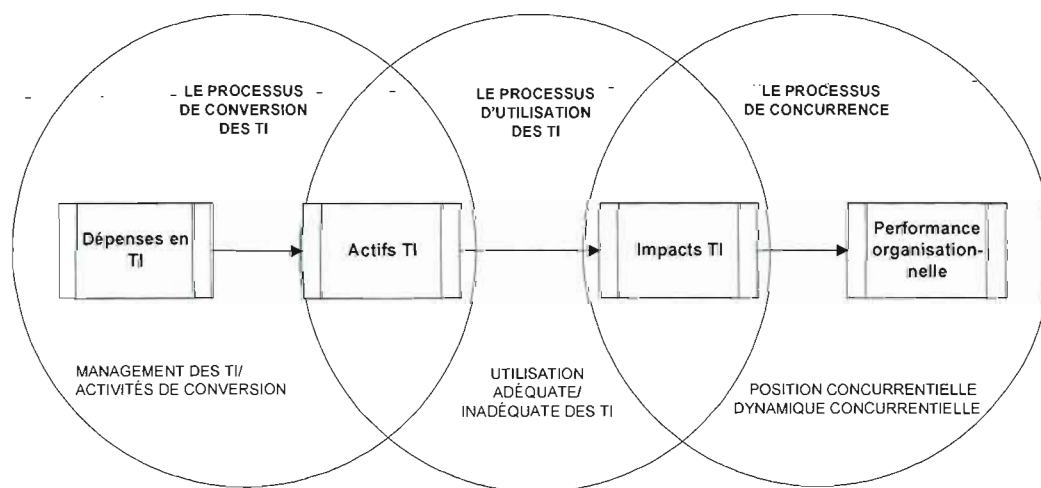


Figure 2-5. Création de valeur organisationnelle selon Soh et Markus (1993)  
(Adapté de Virilli et Sorrentino, 2009)

À travers l'étude exploratoire d'un projet d'intégration des prestations électroniques de services à la ville de Gênes, Virilli et Sorrentino (2009) expliquent que la création de valeur n'est pas uniquement liée à la présence et à l'acquisition des actifs TIC préexistants, mais

également à l'utilisation de ces actifs et à leur impact sur les bénéficiaires. De plus, l'étude démontre qu'un projet d'intégration des TIC basé sur des pratiques de développement de systèmes d'information agiles améliore les actifs TIC et le niveau global d'efficacité de « conversion des TIC », induisant ainsi un effet positif sur les résultats de la politique publique. Ainsi, les auteurs concluent que ce modèle peut être utilisé pour évaluer et maximiser la création de valeur par les projets de prestation électronique de services.

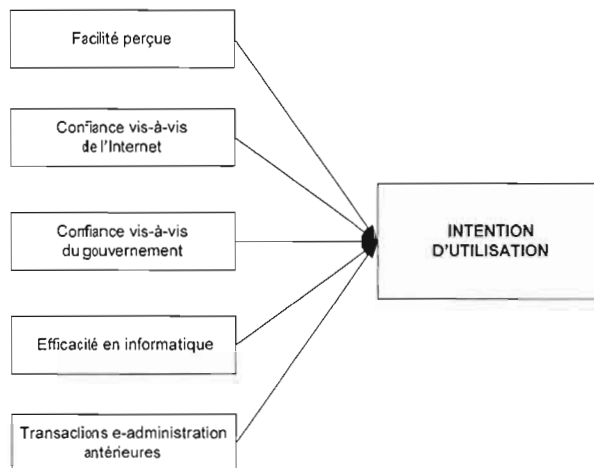
### **2.3.1.5. La relation de l'Ae avec les citoyens**

La mise en place de l'Ae est principalement réalisée dans l'objectif d'améliorer la relation avec le citoyen en lui offrant une meilleure prestation de services. La finalité même de l'Ae est associée au changement dans la prestation de services et la satisfaction des citoyens. Les écrits s'accordent à dire que l'Ae a pour objectif d'améliorer la relation des organisations publiques avec les citoyens en transformant la prestation de services. Autrement dit, la mise en place de l'Ae permet d'augmenter la satisfaction des citoyens. Cette relation de causalité entre l'Ae en tant que technologie et la satisfaction des citoyens est unanime dans la recherche déterministe. La littérature sur ce sujet a d'ailleurs augmenté de manière exponentielle dans la seconde moitié de la dernière décennie, validant les problématiques d'utilisation, d'adoption et de satisfaction vis-à-vis de l'Ae.

Un premier groupe de chercheurs s'intéresse aux facteurs d'adoption de l'Ae par les utilisateurs finaux qui sont les clients-citoyens (Silcock, 2001; Roberts et Toleman, 2007; Srivastava et Teo, 2008; Sang et Lee, 2009). Parmi ces chercheurs, Silcock (2001) met en avant-plan la façon dont les TIC apportent une opportunité particulière pour modifier la relation entre le gouvernement et le citoyen. Selon l'auteur, les TIC ont le potentiel de créer un nouveau mode de prestation de services où toutes les organisations publiques délivrent un service holistique et intégré aux citoyens. La relation est décrite comme une nouvelle relation qui n'est pas unilatérale « *us-versus-them* », mais comme la construction d'un partenariat entre le gouvernement et les citoyens. Les TIC permettent de placer les citoyens au centre de l'attention du gouvernement. Dans ce sens, l'auteur reconnaît que la capacité des organisations de comprendre et de saisir l'ensemble de la chaîne de valeur détermine largement la valeur que l'Ae peut apporter aux citoyens. D'un autre côté, les TIC vont venir

accroître les attentes des citoyens vis-à-vis des organisations publiques. En effet, les autres fournisseurs de services offrent des expériences de services atteignant des standards de qualité de plus en plus élevés. Les citoyens ont alors de plus de difficultés à accepter des services de faible qualité. Ils attendent davantage de commodités, de réactivité et de services personnalisés de la part des organisations publiques. Dans ce sens, la généralisation de l'adoption de l'Ae dans les organisations publiques pourrait modifier la perception des citoyens vis-à-vis de la prestation de services.

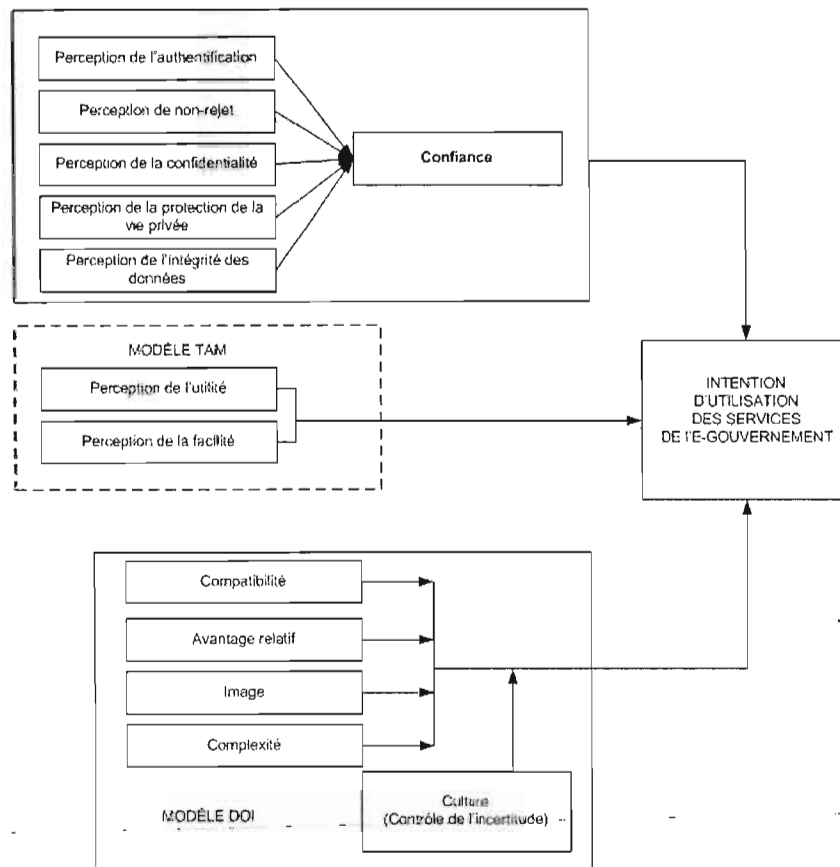
Carter (2008) propose une étude comparative des facteurs d'adoption et d'utilisation de l'Ae. L'objectif de cette recherche est d'identifier les principaux facteurs d'adoption de l'Ae aux États-Unis. L'auteur compare alors les construits de l'adoption pour identifier ceux qui ont le plus d'influence sur l'acceptation de la technologie. Sur la base d'une enquête administrée aux citoyens, les résultats d'une analyse de régression indiquent que l'utilité perçue, la confiance en Internet, l'expérience antérieure de l'utilisation de l'Ae et la facilité d'utilisation perçue ont un impact significatif sur l'intention d'utilisation du service d'Ae. L'utilité perçue est présentée comme le facteur le plus important, il explique 74,8 % de la variance de l'intention d'utilisation des services de l'Ae. Cette recherche démontre que l'intégration d'un modèle d'acceptation des technologies, et la confiance et l'expérience antérieure des services de l'Ae prises ensemble expliquent un large pourcentage de la variance de l'intention d'utilisation avec l'utilité perçue comme facteur le plus important. Cette étude est toutefois limitée à un seul État, ce qui réduit la généralisation des résultats.



**Figure 2-6. Déterminants de l'adoption de l'« e-gouvernement »**  
(Adapté de Carter, 2008)

D'autres recherches se sont intéressées à l'utilisation de l'Ae et aux variables qui influencent l'utilisation de l'Ae par les citoyens (Saher et Gupta, 2007; Jaeger, 2008; Kolsaker et Lee-Keley, 2008; Zhang et al. 2009; Lean et al. 2009; Badri et al. 2009). Lean et al. (2009) proposent une étude exploratoire sur l'Ae en Malaisie. Ils étudient plus précisément les facteurs qui influencent l'intention d'utilisation des services en ligne chez les citoyens malaisiens en intégrant les dimensions du modèle TAM et du modèle de diffusion de l'innovation, qu'ils modèrent à l'aide du facteur culturel et des facteurs reliés à la confiance. Il résulte de cette analyse quantitative que la confiance, l'utilité, l'avantage relatif et l'image perçus sont reliés directement à l'intention d'utiliser les services de l'« e-gouvernement », tandis que la complexité perçue a une relation négative avec l'intention d'utilisation de la prestation de services. Par ailleurs, la sécurité et la protection de la vie privée augmentent la confiance des citoyens dans l'utilisation de la prestation de services électroniques. Les auteurs concluent cette recherche en soutenant que le modèle de diffusion de l'innovation a un pouvoir d'explication plus important que le modèle d'intention d'utilisation.

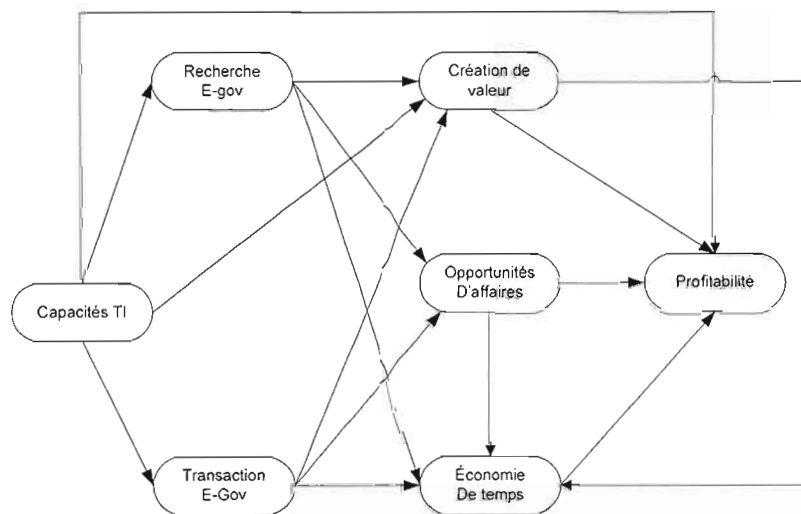




**Figure 2-7. Cadre conceptuel d'intention d'utilisation des services de l'« e-gouvernement »**  
(Adapté de Lean et al. 2009)

Zhang et al. (2009) proposent également un modèle d'évaluation centré sur les utilisateurs de l'Ae afin de mieux comprendre le développement des applications de l'Ae dans le contexte particulier de la Chine. Ils se basent sur les théories de l'adoption et prennent en considération des caractéristiques de la culture chinoise. Ce modèle est composé de trois déterminants à savoir l'utilité perçue, la facilité perçue et l'adéquation perçue des SI/TI avec la culture. Une enquête est réalisée auprès d'un des plus importants organismes publics de Beijing afin d'étudier l'évaluation et la perception d'un nouveau système de management des services publics implantés. La validation empirique démontre que l'adéquation perçue a un impact significatif sur l'évaluation et la perception du système implanté. Cette étude conclut que l'absence d'adéquation du système avec la culture constitue un des principaux facteurs explicatifs de l'échec des prestations de services électroniques en Chine. Badri et al. (2008)

développent dans leur recherche un modèle de mesure de valeur d'affaires qui fait référence à l'utilisation de l'Ae, mais cette fois-ci pour des entreprises. Ils appliquent ce modèle sur les firmes opérant à Dubaï et utilisent l'Ae. Le modèle proposé comporte les dimensions suivantes : capacités TI, utilisation de recherche et de transaction de l'Ae, création de valeur, développement d'affaires, l'économie de temps et rentabilité des firmes. Cette étude utilise les données rapportées d'un échantillon de 1859 entreprises. Les analyses confirment que les capacités TI sont positivement et directement reliées à l'utilisation de l'Ae par les firmes. D'autres analyses montrent que l'utilisation de l'Ae pour la recherche d'informations ou pour la réalisation de transactions est positivement et directement reliée à l'amélioration de la création de valeur, au développement d'affaires et au gain de temps. Les résultats indiquent également un impact positif de l'utilisation de l'Ae sur la performance des firmes. L'étude conclut finalement que l'utilisation de l'Ae permettrait aux firmes de Dubaï d'améliorer la création de valeur et d'augmenter leurs revenus. Par conséquent, le gouvernement doit augmenter les investissements dans ce domaine afin de concevoir et de développer des prestations électroniques performantes.



**Figure 2-8. Modèle de l'« e-gouvernement »**  
(Badri, 2008)

D'autres recherches se sont intéressées à la satisfaction vis-à-vis des citoyens de l'Ae (Friedman-Berg et al. 2009; Floropoulos et al. 2010). Floropoulos et al. (2010) examinent le succès de l'Ae « e-Taxis » et la satisfaction des utilisateurs de ce service. Pour cela, ils adoptent le point de vue des employés experts de la prestation de services qui travaillent dans les agences de fiscalité du gouvernement grec. Les auteurs adaptent le modèle de Delone et McLean (1992) pour évaluer le succès de l'Ae et la satisfaction des utilisateurs. Ce modèle comprend les concepts d'information, de systèmes, de qualité de services, d'utilité perçue et de satisfaction des utilisateurs. Il résulte de cette recherche l'existence d'une relation solide entre les cinq dimensions énoncées par le modèle. Toutes les hypothèses sont supportées, excepté pour celle qui traite de la relation entre la qualité du système et la satisfaction des utilisateurs. Cette recherche est l'une des premières, d'une part à avoir recours au point de vue des employés et, d'autre part, à utiliser le modèle de Delone et Mclean (1992) pour l'évaluation du succès de l'Ae.

En somme, certains auteurs voient davantage les effets positifs, sur l'Ae, de la relation entre les organisations publiques et les citoyens, et ce, grâce à une meilleure offre de services, un accès différent aux informations (assurer un accès 24 sur 24 heures, diminuer les délais entre la production et l'accès à l'information, etc.), et une facilitation de la conformité, de la disponibilité, de la personnalisation du service (Gant et al, 2002; Van Riel et al., 2001). D'autres auteurs vont présenter les effets négatifs et notent les risques et les contradictions de l'Ae vis-à-vis des citoyens. Dutton et Guthrie (1991), par exemple, décrivent les technologies (PEN System) comme « *reinforcing the values and interests of a liberal democratic community supportive of citizen participation* ». La technologie est dans ce cas utilisée pour supporter les valeurs d'une communauté, non pas pour les réformer. Gronlund (2003) conclut également son étude auprès de quatre municipalités en Suède en affirmant que la plupart des initiatives d'Ae renforcent la procédure politique formelle courante en complétant ces dernières par l'augmentation de la communication directe avec les citoyens, non pas d'une participation et d'une influence venant du citoyen. Les initiatives d'Ae sont alors des mesures conçues pour renforcer les positions des politiciens, non pour servir les citoyens.

### 2.3.1.6. La relation de l'amélioration des services des organisations publiques avec l'Ae

En relation directe avec la dimension précédente de satisfaction des clients, plusieurs chercheurs s'attardent à mesurer l'effet de la mise en place de l'Ae sur l'amélioration de la prestation de services et l'évaluation de la qualité de services.

Ainsi, Hazlett et Hill (2003) présentent la manière d'utiliser l'Ae pour mener à l'amélioration de la prestation de services offerts par le secteur public au Royaume-Uni. Ils soulignent les enjeux importants qui émergent de cette relation, à savoir le dilemme entre deux principaux objectifs qui sont l'amélioration de la qualité de la prestation de services et la diminution des coûts. En effet, il semble y avoir peu de résultats qui confirment que l'utilisation des TIC aboutit forcément à une amélioration de la qualité de services publics et à moins de rigidité bureaucratique dans les organisations publiques. Toutefois, ces constats ajoutés au nombre important d'échecs des projets d'Ae au Royaume-Uni ne semblent pas réduire le développement de l'Ae dans ce gouvernement.

*The Quest to transform base government into golden government through the use of IT will continue to pose significant problems for the public sector until non-accountability and scepticism, and criticism is encouraged.*

En effet, les résultats de la recherche démontrent qu'il est difficile d'assurer une meilleure offre de services publics par les TIC. De plus, les ambiguïtés qui existent entre les technologies, les coûts, l'exactitude des informations, la qualité des services et les attentes des citoyens sont des enjeux complexes sans solutions simples. Les auteurs soutiennent, toutefois, qu'un grand nombre de projets d'Ae font la différence et peuvent produire des services réellement innovants et réactifs. Dans ce sens, les auteurs concluent qu'il est important de contribuer au soulèvement des enjeux liés à la transformation des organisations publiques par l'Ae afin d'arriver à répondre à la question suivante : « *can e-government produce innovative responsive public service or merely exacerbated electronically, existing shortcomings ?* ».

Hu et al. (2009) examinent également les déterminants de la qualité de services et de l'intention de continuer l'utilisation du service en ligne (la fidélité à l'utilisation de la Prestation électronique de Services). Cette recherche propose une approche intégrée pour une meilleure compréhension de la relation entre les facteurs technologiques et les facteurs de services dans l'explication de la qualité de service et de la fidélité à la PES. Cette recherche est basée sur une étude en profondeur du cas de la Prestation électronique de Service « eTax » qui permet aux citoyens de payer leurs impôts en ligne. Cette étude a pour objectif de développer un modèle de la qualité de service relatif à la PES « eTax » et de le tester empiriquement. Quatre principaux résultats sont dégagés. Premièrement, l'étude réalisée avant et après l'utilisation du service révèle que les deux caractéristiques du service (sécurité et commodité) et la caractéristique de la technologie (l'utilité perçue) ont été les principaux déterminants de la qualité de service perçue. Deuxièmement, la qualité de service perçue constitue le meilleur facteur de la fidélisation à la PES « eTax ». Troisièmement, la garantie et la fiabilité de la PES « eTax » sont les principaux facteurs de fidélisation à la PES. Enfin, cette recherche fait ressortir la nécessité de considérer les caractéristiques contextuelles de services au-delà des caractéristiques technologiques afin de mieux comprendre les déterminants de la qualité de la PES.

Dans le même sens, Morgesson et Mithas (2009) étudient l'amélioration de la qualité de service par une implantation performante de la PES au gouvernement fédéral. La mesure la qualité de service perçue est menée à partir d'une enquête auprès des utilisateurs des services électroniques et des sites Internet du gouvernement fédéral. Une comparaison de la performance des sites Web et des prestations électroniques informationnelles et transactionnelles est réalisée selon un ensemble de variables. Les auteurs comparent la performance des sites Web de l'agence générale à partir d'une série de variables avec les sites Web transactionnels de firmes privées tirées de la base des données de l'« *American Customer Satisfaction Index* ». Les résultats indiquent que, globalement, les agences fédérales ne sont pas encore aptes à fournir le même niveau de qualité que les prestations électroniques de services des firmes privées.

En bref, un grand nombre de chercheurs se sont intéressés à l'évaluation de la qualité de service et à l'amélioration de l'Ae en référence à des canaux de services connus et déjà utilisés par les citoyens. Ces études reproduisent un profil de recherche que l'on retrouve dans la littérature « e-commerce » sans prendre en considération la nature spécifique des services publics d'une part et focalisant exclusivement sur les fonctionnalités des sites Web et moins sur les dimensions relationnelles, d'autre part.

#### **2.3.1.7. La relation de l'Ae avec son environnement**

Au-delà de la relation avec les citoyens, l'Ae redéfinit les relations des organisations publiques avec différents acteurs de l'environnement, en plus de créer de nouvelles relations entre le gouvernement et son environnement. L'Ae multiplie de manière considérable le nombre des parties prenantes des organisations publiques (Papazafeiropoulos, 2001; Scholl, 2003). Par conséquent, ces dernières doivent aujourd'hui faire face à une diversité des attentes et des exigences qui peuvent être divergentes.

Certains auteurs soutiennent qu'un des facteurs clés du succès de l'Ae est la reconnaissance des intérêts divergents des parties prenantes. Roy (2003) décrit la manière avec laquelle l'Ae vient reconfigurer, par les TIC, les relations de partenariat des organisations publiques avec les organisations privées. Il argumente que l'Ae impacte sur la gouvernance, sur la distribution des connaissances et sur le pouvoir du secteur public. L'Ae entraîne ainsi de nouvelles formes de responsabilités, de collaboration et de nouvelle façon de créer de la performance. La mise en place de l'Ae vient également multiplier le nombre de partenaires d'affaires, et ce, pour différentes raisons. D'abord, les différents programmes de développement de prestation électronique de services qui sont mis en place par les gouvernements du monde entier incitent les organisations publiques à s'adapter rapidement. Cette transition nécessite l'acquisition de produits et de services, l'acquisition de solutions et la collaboration avec des experts du secteur privé. Ensuite, la mise en place de l'Ae modifie, de manière significative, les besoins en infrastructures technologiques. Ces dernières doivent être plus adaptées, sécurisées et de plus en plus centrées sur les attentes des clients. Par conséquent, les organisations devront aller chercher les compétences et les connaissances auprès d'entreprises spécialisées. Aussi, la technologie et l'accès à Internet joue un rôle de

plus en plus important autant pour la croissance sociale qu'économique. Par conséquent, on assiste non seulement à la multiplication des partenariats publics privés, mais également à la diversification de leurs formes.

Ainsi, avec la mise en place de l'Ae, les organisations publiques sont confrontées à un nouveau défi à savoir la gestion des partenariats par rapport à sa diversité, à l'organisation à l'interne et sa relation avec les autres organisations du secteur public. Ce nouveau défi conduit à la nécessité et à l'urgence de passer à de nouveaux modèles de gouvernance qui doivent être davantage centrés sur la collaboration et sur le partage des responsabilités à travers le secteur et avec les entreprises privées.

D'autres auteurs s'intéressent à la manière dont l'Ae et l'adoption des TIC par les organisations publiques permettent de changer les relations entre les organisations du secteur public. Par exemple, Rai et al. (2002) argumentent en faveur d'un effet positif sur les relations interorganisationnelles, notamment en permettant la diffusion de l'expertise et le transfert des connaissances techniques à travers les différentes organisations du gouvernement. Das et al. (2009) soutiennent également que l'Ae va permettre d'accroître le niveau de confiance dans les relations interorganisationnelles. À l'opposé, Kraemer et Kling (2003) démontrent empiriquement que d'importants projets d'intégration de services publics aux États-Unis, cherchant à rapprocher l'administration publique de son environnement, ont échoué.

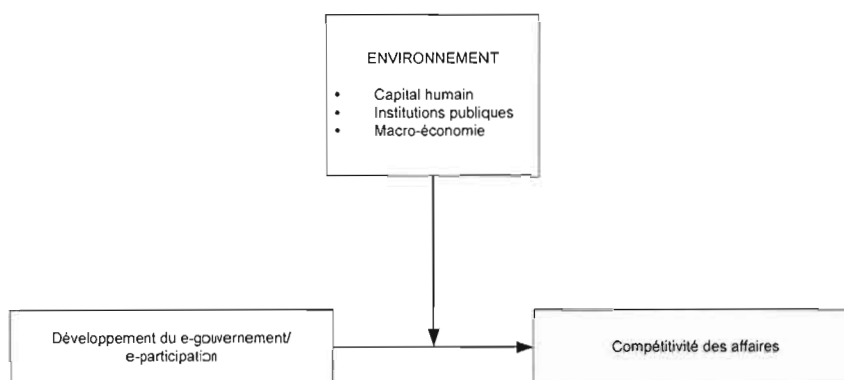
Srivastava et Teo (2008) s'intéressent à la relation entre le développement de l'« e-gouvernement »<sup>5</sup> et le niveau de compétitivité du pays en posant deux questions de recherche. D'abord, ils s'interrogent sur l'existence de la relation de l'« e-gouvernement » et de l'« e-participation »<sup>6</sup> dans la compétitivité nationale. Ensuite, ils se questionnent sur les facteurs modérateurs de cette relation et, particulièrement, sur l'effet modérateur de l'environnement

---

<sup>5</sup> Le développement de l'e-gouvernement représente le niveau de sophistication fonctionnelle des sites Web du gouvernement dans un pays et est mesuré par « *Web Measure Index* » issu du rapport des Nations Unies (UN Report, 2004).

<sup>6</sup> Les auteurs utilisent la définition des Nations unies également qui dit: « *quality, usefulness and relevancy of the information and services and the Willingness of the countries to engage citizens in public policy making through the use of the e-government programs* » (UN report, 2004).

national sur cette relation. Ils proposent un modèle (figure 2-9) selon lequel l'« e-gouvernement » modifie la nature de la relation des organisations publiques avec leur environnement.



**Figure 2-9. Modèle de recherche de Srivastava et Teo (2008)**

Cette relation décrite dans le modèle de la figure 2-9 est examinée avec l'utilisation de données secondaires d'une centaine de pays, ainsi que la littérature traitant de l'approche basée sur les ressources et l'impact des TI. Les résultats révèlent une forte association, autant du développement de l'« e-gouvernement » que de l'« e-participation » dans la compétitivité nationale. Ces deux facteurs semblent être critiques dans l'efficacité de l'implantation et de la gestion de l'« e-gouvernement ». D'une part, le développement de l'Ae traduit son aptitude en termes de fonctionnalité, en référence aux cinq niveaux d'évolution de l'Ae (émergence, présence, interaction, transaction et réseau). D'autre part, l'« e-participation » représente l'indicateur des aspects qualitatifs de l'Ae, précisant jusqu'à quel point les gouvernements sont prêts à encourager les citoyens à s'informer, à consulter et à prendre les décisions en ligne. Ainsi, cette recherche valide la relation étudiée et indique également l'importance de prendre en considération de multiples facteurs modérateurs, particulièrement le capital humain.

En conclusion, l'Ae et l'adoption croissante des TIC dans les organisations publiques vont avoir différents types d'impacts. Certains de ces effets sont intentionnels, d'autres non intentionnels. Il semble évident, dans ces écrits postulant un déterminisme technologique, que dans les organisations publiques les TIC produisent des résultats bénéfiques. Cependant, ces



résultats ne se font pas sans difficulté et d'importants défis sont à relever. Ainsi, l'Ae améliore entre autres l'efficience, l'efficacité, l'exactitude, les opportunités, le changement des métiers, et étend les capacités des fonctionnaires à réaliser leurs activités administratives avec plus de facilité. L'Ae supporte également les structures existantes et les structures de pouvoir. Toutefois, les difficultés rencontrées dans le développement de l'Ae sont souvent liées, non seulement à la technologie elle-même (le matériel et le logiciel), mais également au manque de formation sur ces technologies et sur l'incapacité de les utiliser à leur plein potentiel. De plus, ces TIC engendrent des coûts importants alors que la productivité recherchée n'est souvent pas très élevée. Ainsi, dans cette perspective, l'Ae est présentée comme une nouvelle technologie de l'information et de la communication qui remet en cause toute la chaîne de valeur des organisations publiques pour livrer un service performant. Le développement de l'Ae est compris comme un changement technologique qui a un effet sur différentes composantes de l'organisation et sur ses relations avec son environnement. Par conséquent, il apparaît que ce courant de pensée est conduit principalement par un « *causal technicism* » (Grint et Woodward, 1991) où la technologie est une entité autonome qui a un impact inévitable ou un effet déterminant, autant sur la société dans son ensemble qu'au niveau de la réforme publique (Mckenzie, 1999). Cette conception du développement de l'Ae ne peut être un modèle de compréhension plausible du développement de l'Ae qui engage l'organisation dans un changement continu. Entrevoir une relation linéaire à sens unique limite la dynamique de changement qui existe entre la technologie, les humains qui se l'approprient et les organisations qui l'utilisent dans leurs relations avec l'environnement. Nous concluons ainsi cette section qui porte sur le déterminisme technologique du développement de l'Ae. La prochaine section exposera la seconde perspective, à savoir le déterminisme socioorganisationnel.

### **2.3.2. Le déterminisme socioorganisationnel**

Le déterminisme socioorganisationnel est soutenu, quant à lui, par un ensemble de chercheurs en système d'information qui défend le poids des éléments sociaux, organisationnel et politique, et qui s'oppose et remet en cause la thèse du déterminisme technologique. Dans cette perspective, l'adoption, l'implantation et le développement de l'Ae

s'expliquent par une volonté de changement socioorganisationnel dans lequel les TIC jouent un rôle important.

**Tableau 2-3. Dimensions socioorganisationnelles**

	<b>Dimensions</b>	<b>Auteurs</b>
<b>Déterminisme organisationnel</b>	Gestion de projet, capacité d'innovation, support managérial, acceptation d'innovation, leadership, qualité des fonctions de support et de management, développement humain, culture administrative publique	Wimmer et al. (2000); Lenk et Traunmuller (2000); Pardo et al. (2000); Moon et Norris, (2005); Stemberger et Jacklic (2007); Meletski (2007); Prybutok et al. (2008)
<b>Déterminisme sociopolitique</b>	Niveau d'éducation nationale, taux de pénétration Internet, lois et normes sur les TI, concurrence des fournisseurs de services, ressources municipales et réforme politique, processus politique, division numérique et exclusion sociale, relation avec les parties prenantes (notamment sociale et communautaire)	Seiffert (2002); Tan et al. (2005); McLoughlin (2004); Allen et al. (2001); Siau et al. (2009); Nick (2008)

Cette littérature regroupe, d'une part, les recherches fondées sur le déterminisme organisationnel (2.3.2.1) mettant l'accent sur le rôle et les effets des dimensions organisationnelles et managériales sur le développement de l'Ae. D'autre part, la perspective sociopolitique (2.3.2.2) montre le rôle des dimensions sociales et/ou politiques dans les décisions et les orientations de la mise en place et du développement de l'Ae.

### **2.3.2.1. Le déterminisme organisationnel**

Dans cette littérature de l'Ae, on décèle également l'influence d'un impératif organisationnel qui explique les nouveaux développements des TIC par des mutations rencontrées dans les organisations modernes. Cette perspective de recherche en SI tire son origine des écrits de Markus et Robey (1988). Dans cette perspective, la technologie est considérée comme une variable dépendante. Autrement dit, les technologies adoptées, ainsi que leurs conséquences, sont des objets de contrôle et de choix de la part des organisations.

En fait, les organisations, devenant de moins en moins rigides et évoluant vers des modes d'organisation en réseaux, auraient trouvé dans les TIC un outil pour appuyer leurs nouveaux modes de fonctionnement.

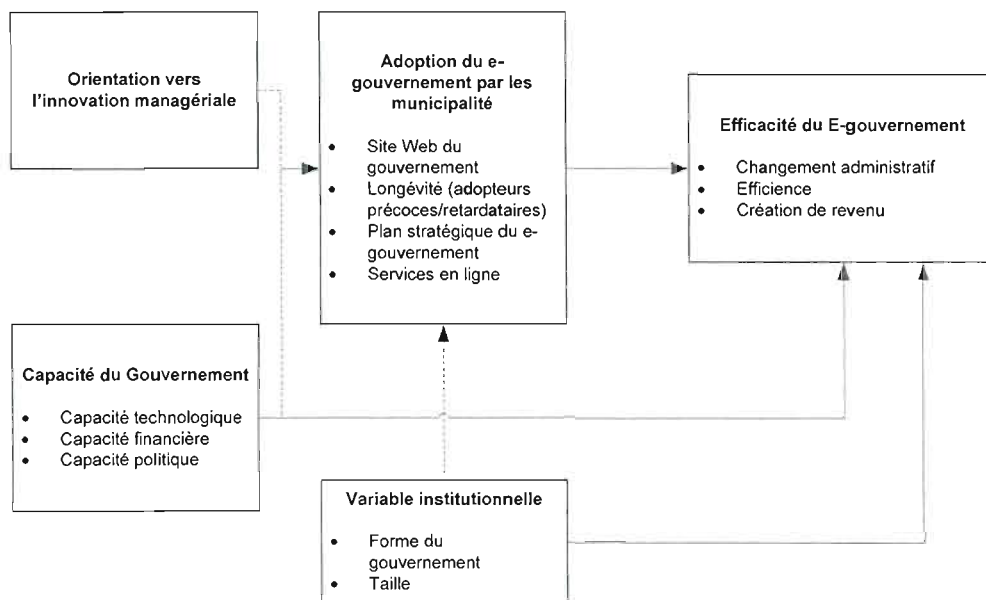
Selon cette perspective, la recherche sur l'Ae met principalement l'accent sur les processus, la stratégie et l'amélioration du service administratif dans les organisations publiques. En effet, l'initiative d'Ae implique souvent des réformes et des changements importants dans les activités des agences du gouvernement. Ces études examinent l'Ae selon une perspective organisationnelle, en mettant l'accent la manière dont les initiatives se font (ou doivent se faire) dans des contextes spécifiques (Wimmer, 2000; Lenk et Traunmuller, 2000; Moon et Norris, 2005).

Pardo et al. (2000), par exemple présentent une recherche en réaction directe à une vision « technocentriste » de l'Ae. Les auteurs analysent et discutent dans ce texte des différents défis auxquels devront faire face les gouvernements qui s'engagent dans ces initiatives afin d'évaluer les risques et les opportunités de l'Ae. Ils concluent que le principal effort à faire et que les défis à relever par les organisations publiques se situent au niveau du dépassement d'une conception de l'Ae comme développement d'une solution technologique. L'Ae doit être comprise comme une transformation des prestations de services proposées par le gouvernement dans laquelle les TIC ont un rôle important à jouer.

Wimmer (2002) explique que le développement de l'Ae en Europe se fait selon une perspective de réalisation différente. L'auteur propose un modèle qui définit les lignes directrices d'une approche holistique afin de soulever les aspects qui ont un impact sur le développement de la prestation de services en ligne. Dans cette recherche, Wimmer (2002) affirme que les aspects qui ont un effet important sur le changement sont organisationnels et non technologiques. L'étude du projet « *European Commission Funding of eGOV Project* » lui permet d'identifier l'intégration des processus d'affaires et de prestations de services en ligne, le « *readiness* » pour le changement organisationnel, les nouvelles responsabilités du travail des employés et l'adoption ou la création d'un cadre légal comme facteurs critiques de succès de la mise en place de l'Ae.

Cresswell et al. (2001) discutent également de l'implication des aspects organisationnels, mais aussi légaux, du développement et de l'implantation de l'Ae dans le contexte particulier des organisations publiques des villes à grande urbanisation. Les auteurs démontrent à travers deux études de cas de la ville de New York que la convergence entre les aspects des contextes organisationnels et politico-légaux constitue un puissant déterminant de la manière dont les projets d'Ae vont se développer et de la manière dont ils vont performer. La convergence des dimensions organisationnelles et politico-légales est associée à deux aspects importants des villes. Elle est associée, en premier lieu, à la relation étroite entre la structure politico-légale et la manière dont le gouvernement fonctionne et en deuxième lieu, à la manière dont les aspects politico-légaux interagissent avec la dynamique organisationnelle (la culture de travail et les activités administratives en général). Par conséquent, l'effort qui est mis afin de promouvoir une attention croissante aux aspects organisationnels et légaux, et la convergence de ces deux dimensions dans les enjeux de planification stratégique et de conception de projets doivent faire partie du programme de développement de l'Ae.

Durant la seconde moitié des années 2000, de multiples recherches démontrent que le succès et la performance de l'Ae dépendent fortement des facteurs organisationnels. Moon et Norris (2005) expliquent que l'adoption de l'Ae dans le gouvernement municipal dépend des dimensions managériales. Ils explorent les effets de l'innovation sur le management de la municipalité lors de l'adoption de l'Ae. Ils proposent un modèle en deux parties (figure 2-10). La première partie du modèle montre comment l'adoption de l'Ae est déterminée par l'innovation managériale, les capacités de l'Ae et les caractéristiques institutionnelles (taille de la ville, type de gouvernement). La seconde partie du modèle décrit comment les résultats de l'Ae sont associés à son adoption, ses capacités organisationnelles et ses caractéristiques institutionnelles. Sur la base de deux enquêtes empiriques menées auprès de municipalités aux États-Unis, les auteurs concluent que l'innovation managériale est le facteur le plus significatif de l'adoption de l'Ae par les municipalités et de son succès.

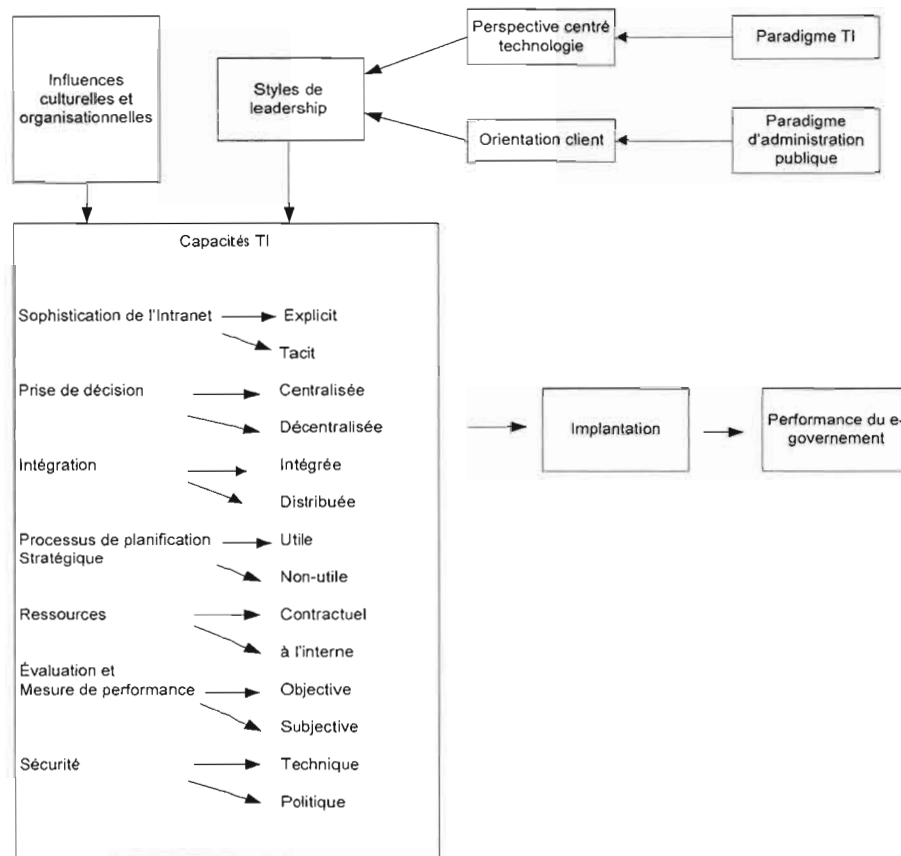


**Figure 2-10. Modèle exploratoire de l'adoption de l'e-gouvernement (Adaptée de Moon et Norris, 2005)**

Stemberger et Jacklic (2007) affirment que l'Ae ne peut réussir sans changement dans les processus d'affaires. Cependant, la nature spécifique des organisations du secteur public rend les projets de renouvellement organisationnel différents. Les auteurs soutiennent d'ailleurs qu'un changement radical dans les processus d'affaires et dans la structure organisationnelle n'est pas approprié pour de multiples raisons. Ils proposent donc une adaptation des méthodologies de changement des processus d'affaires classiques suggérant des activités, des techniques et des outils pour chacune des six étapes des phases du projet de changement de processus traditionnel. Cette méthodologie est appliquée avec succès sur un projet de changement de processus d'affaires dans un ministère en Slovénie.

Meletski (2007) s'intéresse également au succès de l'Ae. Il examine pour cela les initiatives et le type d'investissement qui doivent être mis de l'avant afin d'augmenter la performance de l'Ae. L'auteur développe un modèle de facteurs d'implantation de l'Ae (figure 2-11). Il argumente dans ce modèle que les facteurs culturels et organisationnels ainsi que le style de leadership ont un effet sur les capacités organisationnelles nécessaires à l'investissement en TI. Ces dernières influencent à leur tour l'implantation et par conséquent

la performance de l'Ae. Il teste ce modèle sur quatre agences gouvernementales dans l'État du New Jersey. Les résultats révèlent que la création de capacités organisationnelles reliée aux investissements en TI est nécessaire pour accroître la performance des initiatives de l'Ae.



**Figure 2-11. Modèle d'implantation de l'e-gouvernement**  
(Adapté de Meletski, 2007)

Enfin, Ptybutok et al. (2008) observent l'impact du leadership et de la qualité des TI sur les résultats de l'Ae. Pour y parvenir, les auteurs développent un modèle combinant des dimensions du « *Malcom Baldrige National Quality Award* » (MNBQA) au modèle de succès des SI de Delone et McLean. Les résultats de l'enquête supportent l'hypothèse selon laquelle la triade du MBNQA (leadership, planification stratégique et orientation client ou marché) aurait un impact positif sur la qualité des TI (système d'information et qualité de service). Ils concluent que les deux variables de leadership et de qualité augmentent les bénéfices de l'Ae.

### 2.3.2.2 Le déterminisme sociopolitique

Toujours par opposition à l'impératif technologique, d'autres recherches soutiennent que les dimensions sociales et politiques sont présumées régir l'adoption et l'évolution de la technologie dans les organisations publiques. Harvey (1995) qualifie cette perspective du déterminisme sociopolitique comme étant un « déterminisme souple ». Brooks (1980) s'inspire du darwinisme en expliquant cette relation par une surabondance de possibilités techniques, où une sélection doit être faite par le milieu social. Dans cette perspective, des approches variées peuvent être liées à des conceptions différentes de la société. Au sein même du mouvement critique, la pensée marxiste préconise, d'un côté, la formation sociale et politique de la technologie en mettant en valeur le poids des idéologies dominantes. Elle présente alors un projet de société idéale qui saurait libérer les humains. De l'autre côté, Marcuse et Habermas (1985) contestent l'idée que la science et la technologie puissent se détacher de leur rôle socialement dominant.

Dans le cadre des théories de contingence, on retrouve principalement l'approche sociotechnique qui soutient que l'organisation est un système inhérent à son environnement. Mckenzie et Wacjman (1985) proposent que les écrits qui s'opposent ouvertement à la notion de déterminisme technologique soient regroupés ensemble, formant ainsi l'approche du « *Social Shaping of technology* » (SST). Au cœur de ces approches, on trouve l'idée suivante: « *technology doesn't develop according to an inner technical logic but instead a social product patterned by the conditions of its creation and use* » (Williams et Edge, 1996). La recherche en SST étudie la manière dont les facteurs sociaux, politiques et/ou culturels dessinent la direction, le degré d'innovation, la forme de la technologie et les résultats du changement technologique pour différents groupes de la société (Williams et Edge, 1996).

La littérature, que l'on retrouve sous cet impératif associe l'Ae à un processus sociopolitique qui se développe avec l'émergence de la société moderne. Ainsi, sous la pression de l'environnement, les gouvernements commencent à se concentrer sur les problèmes de leurs citoyens en tant qu'acteurs politiques légitimes. Ils mettent alors en place des structures pour offrir un meilleur service au citoyen, pour améliorer sa participation, améliorer le développement et le processus politique, ainsi que la relation du gouvernement

avec l'ensemble des parties prenantes (Seiffert, 2002; Tan et al., 2005). Dans ce contexte, les mécanismes politiques et sociaux forment l'Ae et conditionnent son évolution. Par conséquent, les résultats de l'application de ces technologies sont imprévisibles et changent selon le contexte sociopolitique et institutionnel. La configuration, en plus de l'utilisation, peut renforcer les structures organisationnelles, politiques et institutionnelles existantes, alors que d'autres approches pourraient conduire à une transformation plus fondamentale (McClougin et al., 2004).

Certains auteurs de l'Ae se sont intéressés à identifier les facteurs sociopolitiques et institutionnels qui influencent le développement et le changement vers l'Ae. Parmi ces chercheurs, Reinerman (2001) s'intéresse à la réforme de l'Administration publique par l'Ae ayant pour l'objectif d'améliorer les prestations de services publics. L'auteur explique cette réforme en déconstruisant les hypothèses du déterministe technologique de la réforme publique par l'Ae. Selon Reinerman (2001), ces hypothèses sont fondamentalement « mal formulées », car elles assument l'idée selon laquelle « les élites organisationnelles veulent que leurs organisations publiques changent, et pour cela ils sont disposés à recourir aux TIC pour réaliser ce changement ». L'auteur supporte son argumentation par une analyse empirique de l'expérience de la réforme gouvernementale par l'Ae aux États-Unis. Cette étude démontre que les organisations publiques sont conduites par des forces politiques, sociales et institutionnelles qui ne peuvent pas être assujetties à des changements destructifs sans conséquence pour leurs parties prenantes.

Allen et al. (2001) proposent également des opinions sur les limites d'une perspective technologique de l'Ae. Les auteurs partent de l'analyse des capacités du gouvernement fédéral canadien à mobiliser les TIC pour répondre aux défis émergents de l'Ae, mais ils se rendent compte que les facteurs déterminants de la transformation vers l'Ae sont davantage associés à la culture administrative publique. En effet, elle constitue la principale contrainte au changement. La culture organisationnelle a du mal à aligner le développement de l'Ae sur la nécessité d'un nouveau mode de gouvernance, ainsi qu'un nouveau modèle de prise de décision, de partage du pouvoir et de coordination. Par conséquent, le déploiement des TIC dans les organisations publiques est déterminé par une variété de facteurs politiques, sociaux et culturels qui peuvent constituer une barrière, et conditionner la mise en place et l'évolution



de l'Ae dans le gouvernement fédéral. Les auteurs suggèrent à cet effet que l'Ae se repositionne et deviennent un partenaire engagé pour former un nouveau modèle de gouvernance qui viendrait remédier au fossé existant entre l'administration traditionnelle, les cadres politico-culturels et les exigences d'adaptation et de collaboration, développant ainsi une « nouvelle culture administrative qui permettrait de tirer profit du potentiel important de l'Ae » (Allen et al, 2001).

Siau et al. (2009) examinent les facteurs qui ont un impact sur le développement de l'Ae afin de faciliter l'administration quotidienne des affaires publiques et d'offrir un meilleur service aux citoyens, aux entreprises et aux agences gouvernementales. En se basant sur la théorie du capital humain, les auteurs posent l'hypothèse selon laquelle les TI et le développement humain sont deux facteurs qui ont un effet sur le développement de l'Ae et qui sont supportés par le recours à la base de données secondaire du programme de développement des Nations Unies. Cependant, après une classification du développement humain en trois catégories (faible, moyen et fort), la comparaison entre différents pays montre que ceux qui ont un fort développement humain ont un effet significatif sur le développement de l'Ae.

Enfin, Letch et Carroll (2008) soulignent, pour leur part, la relation entre les dimensions sociales, plus particulièrement entre l'exclusion sociale et les TIC. Une nouvelle compréhension de l'exclusion numérique est d'abord proposée. En effet, cette recherche montre la compréhension biaisée de la notion d'exclusion numérique : l'exclusion est moins reliée à l'accès aux TIC et davantage à la réduction de la flexibilité dans la prestation des services publics. Ensuite, la recherche soulève les conséquences de l'implantation de l'Ae sur un groupe de la population qui est en marge de la société dans les pays développés. Cependant, contrairement aux recherches analysant l'accès et l'utilisation de la PES par les groupes marginaux de la société, cette étude examine les implications du changement des prestations de services publics à des PES intégrés. Au moyen d'une étude de cas, les auteurs étudient les moyens de réduire les barrières à la livraison des permis de conduite à la communauté indigène en Australie. Cette recherche contribue à expliquer la relation entre l'exclusion sociale et les TI : la technologie n'a pas d'effet sur l'exclusion sociale. Cependant, ce système n'a pas permis de réduire les problèmes d'obtention des permis et

aggrave leur exclusion. Cette situation n'est pas liée aux problèmes d'accès au PES de cette communauté, mais elle semble découler directement des politiques, des planifications antérieures de la rigidité des règles et des procédures antérieures au développement et à l'implantation des systèmes de PES. La mise en place des systèmes amplifie cette situation antérieure. Les auteurs suggèrent des changements socioorganisationnels afin de développer un système plus approprié. Ces recommandations supposent également des implications dans la communauté, ainsi qu'une meilleure évaluation des conséquences négatives sur le changement de la prestation de services à un système intégré.

Ces deux champs du déterminisme organisationnel et sociopolitique ont une grande influence sur les recherches en Ae et qui se sont dévouées à étudier des comportements et les caractéristiques comportementales qui agissent sur un changement technologique particulier. Les perspectives du déterminisme organisationnel et sociopolitique ont de plus en plus attiré l'intérêt de la recherche en Ae, depuis quelques années, en réaction à une littérature caractérisée par le technocentrisme qui reste dominante dans cette littérature jusqu'à aujourd'hui. Toutefois, ces deux perspectives ne montrent qu'un aspect à la fois du phénomène de développement de l'Ae. En d'autres termes, dans ces recherches analytiques de l'Ae, le changement technologique est considéré comme distinct des processus sociaux et organisationnels qui se tiennent autour. Le développement de l'Ae est alors compris comme le contenu du changement technologique, alors que les circonstances socioorganisationnelles constituent les contextes du développement de l'Ae. Cette séparation entre le contenu et le contexte conduit au développement d'une connaissance linéaire qui ne favorise pas la définition de la dynamique de changement caractérisant le développement de l'Ae.

En somme, ni le déterminisme technologique ni le déterminisme socioorganisationnel ne rendent compte de la complexité de la réalité des interactions entre la technologie, l'organisation et son contexte. Ils focalisent respectivement sur une seule dimension à la fois. *« Each approach seems to be providing a partial account of the forces at work in a given situation or capturing different dimensions of the human action and institutional impact present there »* (Hall et Taylor, 1996).

Il existe dans la recherche en Ae une troisième perspective dite constructiviste. La prochaine section explique pourquoi cette perspective de la recherche en Ae est plus adéquate pour étudier la dynamique de changement du développement de l'Ae et pour soulever la problématique de cette thèse de doctorat.

### **2.3.3. L'émergence d'une perspective constructiviste**

De ces deux positions extrêmes, technocentriste et déterministe socioorganisationnelle, émerge la position constructiviste, de la mise en place et du développement de l'Ae. Cette perspective privilégie l'interaction dynamique des facteurs et favorise une relation plus étroite entre la technologie et son contexte socioorganisationnel. Cette vision a tout d'abord été suggérée par les recherches sociotechniques dans les années 80, qui ont conçu le concept de TIC comme système social. La recherche sur les dimensions sociales des TIC a continué dans les années 90 et a augmenté sa sophistication théorique. Se dessine alors une partie très visible de la recherche en système d'information (Orlikowski, 1996).

- Le constructivisme social réhabilite l'être humain et son rôle actif à travers le processus évolutif d'influence mutuelle entre les technologies, les individus et les institutions. Et, contrairement aux théories traditionnelles, cette approche met en valeur le hasard, le désordre et la discontinuité. Les transformations significatives dans la nature même de la société moderne sont provoquées par les développements récents en sciences et technologies, en particulier dans les domaines des TIC. Comprendre cette relation complexe entre la technologie et la société est le rôle principal du « *Social Technologies Studies* » (STS), qui diverge nettement des approches conventionnelles et du caractère instrumental de l'approche technologique. Cette approche prend racine dans la sociologie de la connaissance scientifique (SSK) (Collins et al., 1992) et a été adaptée récemment dans la recherche en SI et en Ae. Elle est représentée par différentes approches que nous exposons dans les paragraphes suivants (tableau 2-4).

Tableau 2-4. Approches constructivistes de la recherche en Ae

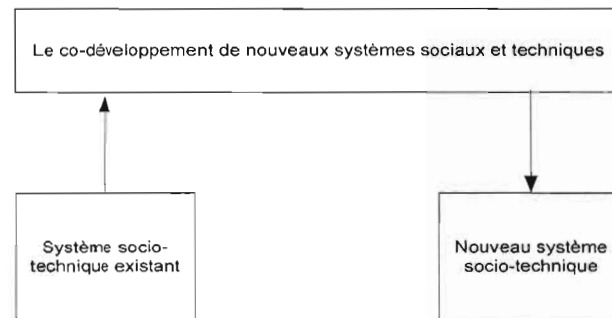
Approches	Définition	Auteurs
« <i>Strong social constructivism</i> »	Changement est une construction sociale	Tennert et Schroeder (1999); Scholl (2003); Papazareifopoulo et Pouloudi (2001); Olphert et Damodaran (2007)
Constructivisme institutionnel et néo-institutionnel	Changement est lié aux capacités technologiques, organisationnelles, sociales et politiques	Foutain (2001); Yang (2003)
Approche de la structuration	L'utilisation de l'Ae et ses résultantes émergentes de manière improvisée des interactions sociales	Devadoss et al. (2002); Semuycel (2007); Tseng et al. (2008)

La première approche du constructivisme social dans la recherche en technologie est basée sur le « *Strong social constructivism* ». Cette approche dérivée de la sociologie des connaissances scientifiques plaide pour le caractère socialement construit de la connaissance scientifique. Elle inclut notamment la théorie de la construction sociale de la technologie (SCOT) (Collins et al. 1992). Selon cette approche, le changement technologique est une construction sociale qui s'explique essentiellement par les pratiques sociales. Ces dernières ont produit une stabilisation du changement technologique par des processus d'interprétation, de négociation, et de fermeture, et ce, par différents acteurs sociaux qui sont définis comme « [...] *groups who play a role in the development of a technological artefact; are defined as this group who share a meaning of the artefact* » (Kline et Pinch, 1996).

Quelques auteurs, comme Tennert et Schroeder (1999), Scholl (2003) et Papazafeiropoulo (2003) soutiennent l'importance de gérer les différents groupes sociaux dans la mise en place et le développement de l'Ae. Tennert et Schroeder (1999) identifient ces groupes sociaux en fonction de leur rationalité, leur légitimité, leur pouvoir et de l'urgence de leur participation à l'implantation de l'Ae. Scholl (2003) explique qu'il ne faut pas focaliser sur un management « *top-down* » et qu'il faut élargir la participation vers les autres groupes d'intéressés pour permettre le développement de l'Ae. Papazafeiropoulou et Pouloudi (2001) étudient, quant à eux, l'importance de l'implication des différents groupes dans la réussite d'une implantation d'un système de transaction des services publics en ligne. Ils s'intéressent à deux dimensions de l'évolution de l'Ae : le nombre de parties prenantes

impliquées dans le système et le niveau des « e-services » proposés (fonctionnalités du site Web), mettant ainsi l'accent sur l'importance de l'implication des parties prenantes à tous les niveaux (Papazareifopoulo et Pouloudi, 2001). Les auteurs démontrent également que les gestionnaires impliqués dans les projets d'Ae doivent avoir à l'esprit le fait que les parties prenantes qui initialement ne sont pas les plus importantes peuvent, par la suite, avoir un rôle vital dans le succès ou dans l'échec d'une implantation. Un des enjeux de l'Ae est que l'environnement sociopolitique vienne accroître l'influence des parties prenantes ayant des intérêts divergents, et souvent conflictuels, ce qui rend encore plus complexes la planification et le développement de l'Ae.

Olphert et Damodaran (2007) s'inscrivent également dans cette première approche du constructivisme. Les auteurs présentent le développement de l'Ae sur la base d'une approche éthique, sociotechnique et participative de la conception de système TI de Mumford (Figure 2-12). Les auteurs commencent par étendre les idées de Mumford par rapport aux bénéfices et au processus de participation en se basant sur l'engagement récent des citoyens dans le développement de l'Ae. Ensuite, ils examinent jusqu'à quel point le développement de l'Ae épouse les principes de Mumford. Cette recherche démontre de manière empirique que le développement de l'Ae est actuellement caractérisé par une approche techno-centrée où il y a un minimum d'engagement des citoyens. Les auteurs concluent cette recherche en insistant sur les bénéfices d'adopter une approche sociotechnique et participative, et en soulignant le rôle facilitateur crucial du développement des capacités des citoyens à s'engager efficacement pour le succès du développement de l'Ae.



**Figure 2-12. Approche de développement de système sociotechnique de Mumford  
(Adapté d'Olphert et Damodaran, 2007)**

La deuxième approche du constructivisme social fait référence à la perspective institutionnelle et néo-institutionnelle qui a eu une influence très récente et non négligeable dans la recherche en Ae. Fountain (2001) nous propose une des premières recherches basées sur l'approche institutionnelle. En effet, à travers une analyse néo-institutionnaliste de l'implantation de l'Ae dans les agences publiques, l'auteur affirme que le défi du changement technologique ne se limite pas à la capacité technologique, mais réside essentiellement dans la capacité de l'organisation publique à dépasser les institutions organisationnelles, sociales et politiques. Soulignant les contraintes institutionnelles, le cadre conceptuel « *Enactement framework* » (Figure 2-13) que propose Fountain (2001) démontre que l'ancrage des acteurs du gouvernement dans les structures institutionnelle, socioculturelle et cognitive en particulier influence la conception, l'utilisation et les perceptions de l'Internet et des TIC reliées.

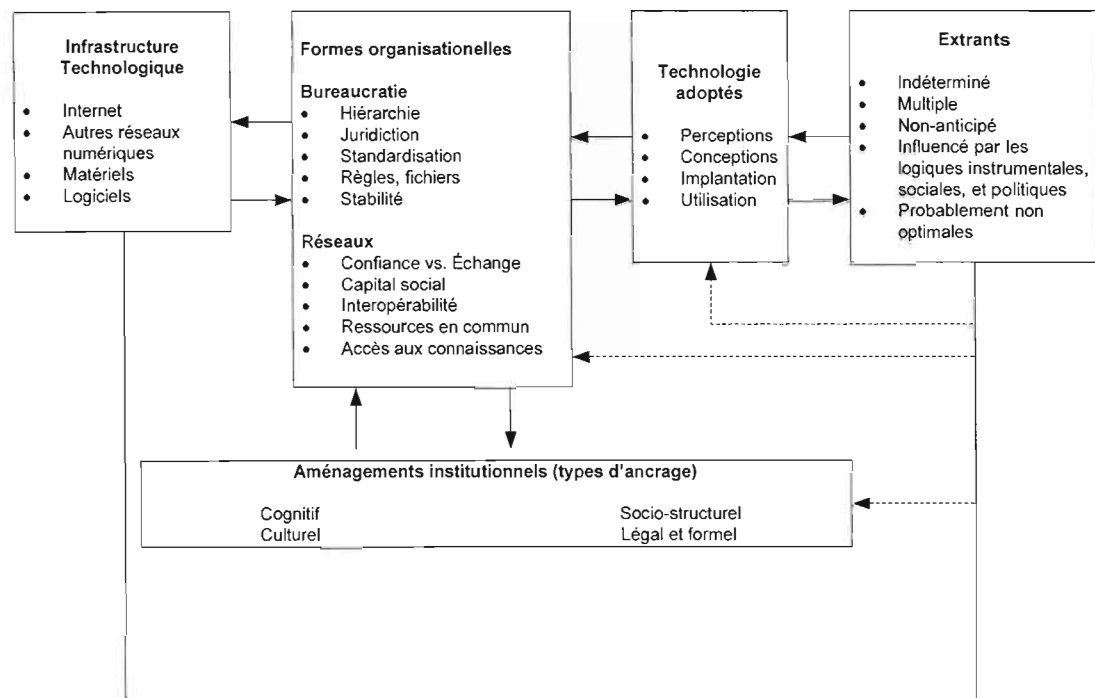


Figure 2-13. Cadre conceptuel « The enactment framework »

(Adapté de Fountain, 2001)

L'auteure fait référence à la complexité des processus sociotechniques qui forment l'adoption et l'utilisation des TIC en faisant la distinction entre ce qu'elle appelle les « objective technology » (essentiellement le matériel, le logiciel, l'Internet et les télécommunications numériques) et les « enacted technology » qu'elle définit comme « the perceptions of users as well as the designs and uses in particular settings » (Fountain, 2001). Dans ce sens la technologie, les institutions et l'organisation coévoluent.

*Information technology and organisational institutional arrangements are connected reciprocally. Both function in this framework as dependant and independent variables. Each one has a causal effect on the other. Institutions and organisations shape the enactment of information technology. Technology in turn may reshape organisations and institutions to better conform to its logic. NICT are enacted through the mediations of existing organisational and institutional arrangements with their own internal logic or tendencies. These multiple choices are embedded in operating routines, performance programs, bureaucratic politics, norms cultural beliefs and social networks (Fountain, 2001).*

Yang (2003) vient compléter cette perspective néo-institutionnelle de l'implantation et du développement des projets d'Ae. Il montre que, pour réussir l'évolution et le développement de l'Ae, il est important de maintenir un équilibre entre les agents et les institutions, entre les choix stratégiques et les contraintes institutionnelles comme changement institutionnel à long terme. Par conséquent, il ajoute aux arguments de Fountain (2001) qu'il est important que les fonctionnaires élus, les administrateurs publics, les fournisseurs de technologies et les citoyens puissent travailler ensemble et collaborer pour dépasser les obstacles institutionnels. L'auteur partage et confirme l'avis de Fountain concernant l'importance des facteurs institutionnels pour expliquer et déterminer comment les TIC vont être adoptées et utilisées par les administrations publiques. Toutefois, Yang (2003) préconise, de plus, que les choix stratégiques, les initiatives et l'entrepreneuriat public sont nécessaires pour un changement réussi vers l'Ae.

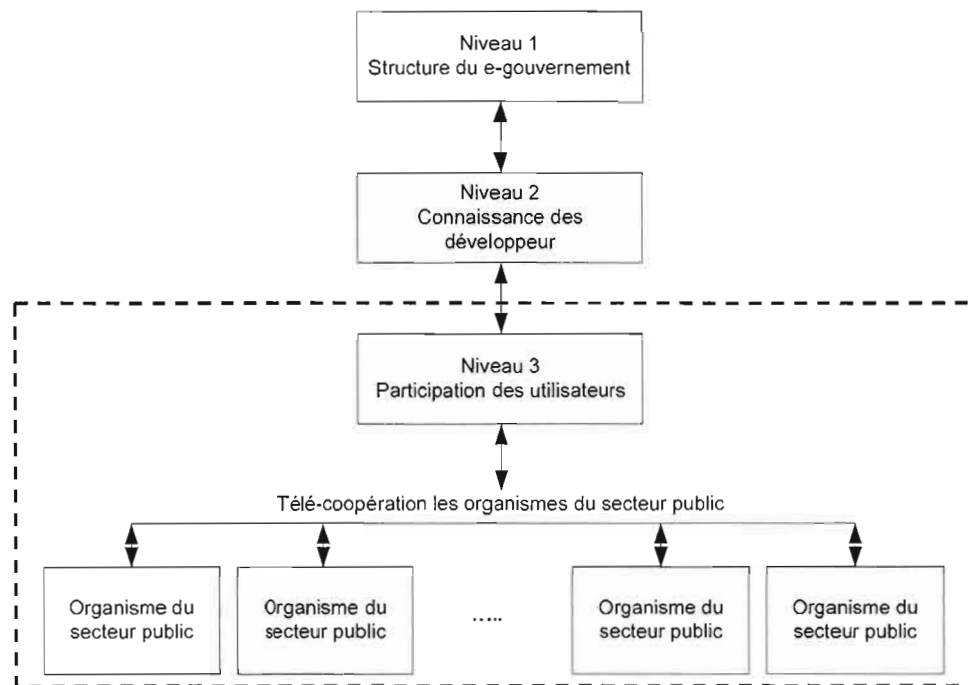
Enfin, une troisième approche du constructivisme social, basée sur le principe selon lequel l'utilisation et les conséquences des TI émergent de manière imprévisible des interactions sociales, s'impose dans la recherche en système d'information. Cette perspective qui découle directement de la théorie de la structuration de Giddens s'intéresse aux structures comme processus et ensemble de règles et de ressources qui génèrent le système (« *what people produce and reproduce* »). Selon Giddens, « étudier un phénomène nécessite de le considérer en sa totalité et non pas se suffire à l'étude des éléments isolés ». Les structures permettent, et contraignent à la fois, l'action au même titre que les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois le moyen et le résultat de l'action. En s'écarter de l'idée de l'existence des totalités sociétales et de l'expérience de l'acteur individuel comme phénomènes indépendants, cette théorie dépasse les dualismes classiques des sciences sociales pour proposer le concept de « dualité structurelle ». La théorie de la structuration met en valeur l'être humain comme acteur social compétent qui connaît ou croit connaître les circonstances de son action et de celles des autres. De ce fait, il influence son environnement et joue un rôle actif dans le contrôle des dimensions sociales et physiques des contextes dans lesquels il agit. Sa compétence et sa réflexivité se trouvent néanmoins limitées par l'inconscient, par les conditions non reconnues et les conséquences non intentionnelles de l'action. Ces conséquences non voulues par les acteurs peuvent devenir des conditions non



reconnues d'actions ultérieures : « les propriétés structurées des systèmes sociaux s'étendent dans le temps et dans l'espace, bien au-delà du contrôle que peut exercer chaque acteur » (Giddens, 1984).

Orlikowski (1992) et Orlikowski et Robey (1991) sont parmi les premiers chercheurs à reprendre et à adapter la théorie de la structuration pour étudier l'interaction des TI avec l'organisation et ses structures sociales et humaines. Orlikowski (1992) rend compte de la dualité de la technologie, à la fois comme une réalité objective et socialement construite, et une interprétation flexible de la technologie. Ainsi, la flexibilité de la technologie et la réflexivité de l'utilisateur sont au cœur de son analyse de la technologie comme moteur du changement structurel.

Devadoss et al. (2002) utilisent le cadre de la théorie de la structuration proposée par Orlikowski et Robey (1991) pour analyser les interactions des actions humaines et des structures sociales qui entrent en jeu dans le développement de l'Ae à Singapour. En effet, à partir d'une étude en profondeur du cas du Gouvernement de Singapour, les auteurs expliquent la façon avec laquelle une agence gouvernementale met en place un système de « e-procurement ». Comme décrite par la figure 2-14, cette étude démontre qu'à l'étape initiale du développement de l'Ae une perspective de télécoopération permet d'avoir une vue globale basée sur un support de coopération et de coordination d'un média technologique. Le modèle établit que la technologie seule est insuffisante. Le succès de la mise en place de l'Ae inclut une meilleure compréhension et une application des interactions sociales avec les structures impliquées dans toutes les initiatives d'Ae.



**Figure 2-14. Représentation du cadre de transformation de l'e-gouvernement**  
(Adapté de Devadoss et al., 2002)

Semuycel (2007) propose une étude qui a pour objet la considération des perspectives empiriques de la recherche en Ae, justifiant le besoin critique de comprendre les relations mutuelles entre les fournisseurs de la fonction SI et les utilisateurs de la fonction SI dans les organisations publiques au Royaume-Uni. En se basant sur une étude qualitative en profondeur, le chercheur développe un modèle conceptuel des agents actifs basé sur la théorie de la structuration comme outil d'interprétation de l'évolution des relations entre les utilisateurs et les fournisseurs de la fonction TI dans les organisations publiques.

Tseng et al. (2008) recourent également à la théorie de la structuration de Giddens pour étudier ce qui constitue l'utilisation efficace du système d'information de l'Ae. Les auteurs s'intéressent à la manière de dégager une efficacité partagée du SI de l'Ae entre les individus, les technologies et l'organisation dans un contexte d'organisation publique. Une enquête est réalisée dans différentes organisations publiques de Taiwan. Une analyse de relation causale a d'abord été réalisée afin d'explorer les relations entre les différentes variables. Les résultats indiquent que l'impact de l'environnement TI, des propriétés institutionnelles et des facteurs

humains sur l'efficacité de l'Ae sont relativisés par la façon dont les employés utilisent les SI de l'Ae.

En somme, l'intérêt pour les perspectives constructivistes est émergent dans cette littérature. Ces différentes perspectives du constructivisme partagent des points communs pour expliquer le changement. Premièrement, elles incorporent la flexibilité dans les processus du changement technologique. Dans ce sens, le changement technologique ne peut pas être analysé indépendamment de l'interprétation humaine, ni être attribué à une logique intrinsèque imaginée de la technologie. Le changement technologique est formé d'un cadre commun général impliquant différents acteurs, groupes sociaux, et d'autres aspects sociotechniques, engagés dans des stratégies pour surmonter les polémiques et les oppositions existantes.

Deuxièmement, le constructivisme social maintient typiquement la validité d'un « *principal of methodological relativism* » (Kline et Pinch, 1996). Ce principe proclame une sorte « d'agnosticisme » dans l'analyse du développement technologique, car il demeure impartial devant les diverses discussions techniques et il est peu disposé à évaluer n'importe laquelle d'entre elles.

Le dernier point commun est l'idée que les systèmes technologiques sont régulés par des processus de stabilisation autour des développements concrets. En fait, tant que la stabilisation d'une technologie décrit la manière dont cette dernière fonctionne dans la société, la stabilisation d'un artefact résulte des processus de négociation entre les groupes sociaux, menant ainsi à une interprétation commune. La technologie, étant vide de toutes les propriétés objectives et fixes, elle permet ainsi une libre interprétation aux groupes sociaux.

Toutefois, la problématique du processus de développement de l'Ae et de la transformation organisationnelle reste encore peu étudiée dans une perspective constructiviste. Tan et Pan (2005) proposent une des rares recherches empiriques sur le sujet. Les auteurs s'attardent, en particulier à étudier la façon dont une organisation du secteur public s'adapte à la dynamique du changement de la relation client associée à la transformation électronique (« e-transformation »). Pour examiner cette problématique,

les auteurs réalisent l'étude d'une initiative de mise en place d'Ae au ministère du Revenu de Singapour, pour une meilleure gestion des taxes, des impôts et des revenus. Tel que décrit dans la figure 2-15, cette étude de cas a permis d'identifier les facteurs gouvernant une relation organisation/parties prenantes réussie, et le rôle de ces facteurs dans la mise en place de stratégies de « e-transformation » (ou de développement de l'Ae) efficaces. Les auteurs identifient deux domaines importants d'explorer pour contribuer à une meilleure compréhension de l'« e-transformation » (la dynamique de changement associée aux affaires électroniques). Premièrement, le rôle de la gestion de la relation entre l'organisation et ses parties prenantes dans l'« e-transformation » et, deuxièmement, la distinction qui est à faire dans la gestion des parties prenantes, entre les organisations gouvernementales et les entreprises privées. Ces deux suggestions ont orienté les choix théoriques pour cette thèse (voir chapitre 3).

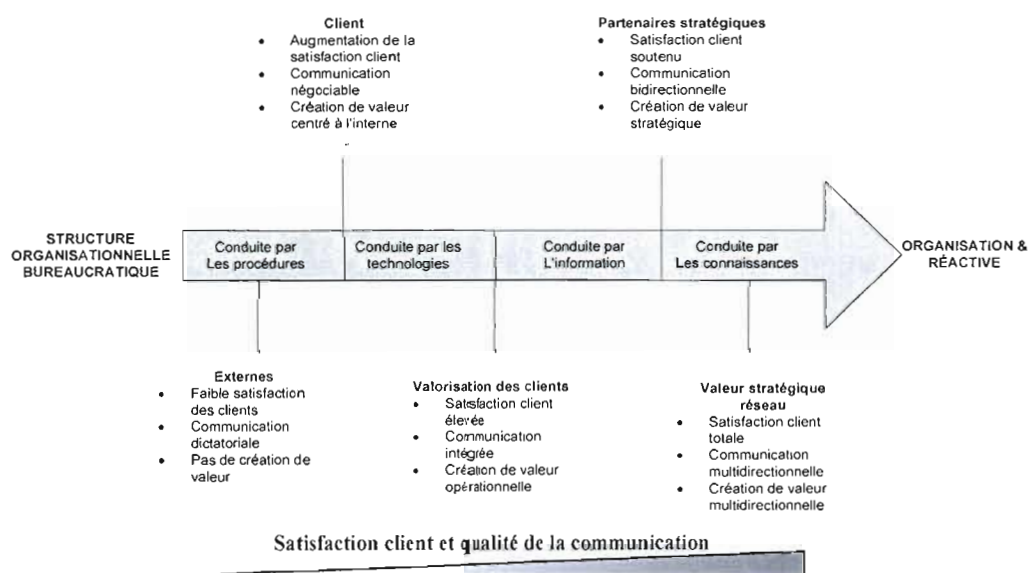


Figure 2-15. Modèle d'e-transformation de l'organisation publique à l'implantation de l'e-gouvernement (Adapté de Tan et Pan, 2005)

Par ailleurs, Scholl et al. (2005) soutiennent que les différentes approches de la perspective constructiviste ont un potentiel explicatif pertinent pour le développement de la recherche en Ae. Ils soulignent l'apport particulier des théories des parties prenantes, des théories institutionnelles, de la théorie de l'acteur réseau, de la théorie de la structuration et

enfin de la théorie de l'analyse cognitive pour expliquer la mise en place et le développement de l'Ae. Ils incitent vivement les recherches futures à contribuer à ce domaine en explorant ces différentes approches constructivistes.

## 2.4. Conclusion du chapitre

Ce chapitre propose une recension des travaux dans le domaine particulier de l'administration électronique (Ae). Cette analyse des écrits en Ae a permis, en premier lieu, de mieux comprendre, d'identifier et de classer cette littérature selon trois approches de recherche. Elle a ensuite permis de situer cette étude dans la littérature en Ae et de choisir un positionnement épistémologique adéquat.

La recherche sur l'Ae est relativement récente. Les premiers écrits académiques sur la question datent des années 2000. L'analyse des trois perspectives de recherche identifiées montre que chaque courant de pensée apporte une explication au phénomène de l'Ae, à son développement et à la réaction des organisations publiques face à ce changement. Toutefois, les explications sont limitées à un angle de vue bien déterminé. « *Any theoretical perspectives carries with it an open horizon in the sense that we cannot exactly know in advance how the perspective will fare with respect to future problem-solving* » (Foss, 2000).

Comme nous l'avons présenté tout au long de ce chapitre, cette recherche est caractérisée, dans un premier temps, par les débats opposant deux courants de pensée. D'une part, l'impératif technologique soutient que la technologie explique la réalité. En d'autres termes, l'Ae est présentée comme une « variable » exogène qui, grâce à ses caractéristiques intrinsèques, détermine le comportement des citoyens, des structures et des processus, du gouvernement et de la société dans son ensemble. D'autre part, dans la perspective du déterminisme socioorganisationnel, ce sont au contraire les « variables » organisationnelles, sociales et politiques en général qui définissent la conception et le développement de l'Ae. Ces deux perspectives appartiennent à l'école de pensée déterministe. Elles peuvent être placées à deux extrémités d'un même

continuum. Ces deux courants déterministes de la recherche en Ae, dominantes dans cette littérature, permettent d'affirmer qu'il existe une complexité technologique et organisationnelle croissante dans le développement de l'Ae. Par contre, elles demeurent contraignantes dans leurs conceptions de la réalité et limitées dans leurs explications du processus du développement de l'Ae. En conséquence, une perspective unidirectionnelle du développement de l'Ae ne permet pas de répondre à la problématique soulevée.

Cette littérature est ensuite caractérisée par l'émergence récente d'une troisième perspective de recherche. Cette perspective qui est constructiviste adopte une conception davantage hybride du développement des affaires électroniques dans le secteur public. Ce courant de pensée prend en considération l'influence et l'interaction qui existe entre les dimensions technologiques, les dimensions socioorganisationnelles et politiques. De plus, elle permet d'intégrer différents niveaux d'analyse. Ceci accroît le pouvoir d'explication de cette perspective pour examiner le développement de l'Ae tel que le suggèrent Tan et Pan (2005). Également, elle permet à l'analyse de tenir compte de différents aspects de manière simultanée et de s'intéresser aux interactions entre différents éléments, et ce, à travers le temps. Autrement dit, cette perspective fournit suffisamment de flexibilité pour comprendre l'évolution de l'Ae dans son ensemble. Cette littérature élargit ainsi le contexte d'analyse du développement de l'Ae. Toutefois, les recherches dans ce champ sont encore peu nombreuses et beaucoup de choses restent à découvrir sur le développement de l'Ae. Plus particulièrement, l'intérêt d'aborder le développement de l'Ae comme un changement continu n'a pas encore été examiné dans cette approche de recherche.

Ainsi, nous retenons d'abord des écrits présentés dans ce chapitre l'importance d'intégrer, dans la compréhension du développement de l'Ae, autant la complexité technologique que la complexité organisationnelle croissante. Nous retenons ensuite que l'approche constructiviste propose un cadre de référence plus approprié pour comprendre la dynamique du changement, pour observer les facilitateurs et les blocages du développement de l'Ae dans les organisations publiques et la façon dont ces organisations abordent l'évolution et dénouent les difficultés rencontrées. En effet, le développement de

l'Ae place les organisations publiques au cœur d'un environnement dynamique qui les amène à s'adapter rapidement et à suivre un rythme d'évolution soutenu. Une perspective constructiviste du développement de l'Ae favorise alors davantage une conception orientée vers l'innovation et le renouvellement continu des solutions qu'une conception prédéterminée de l'Ae (Scholl, 2005). Par conséquent, les organisations publiques sont tenues d'intégrer le changement dans leur réalité (non comme une exception) au même titre que les organisations du secteur privé et d'apprendre à changer en continu et à développer leurs capacités de changement.

Ainsi, pour contribuer à la recherche sur le développement de l'Ae, nous proposons dans le prochain chapitre d'explorer cette relation entre le changement continu et les capacités de changement, ainsi que les approches théoriques qui vont nous permettre d'analyser cette relation.

.....

## **CHAPITRE III.**

### **DU CHANGEMENT CONTINU AUX CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES DE CHANGEMENT**

#### **3.1. Introduction du chapitre**

Dans le chapitre précédent, une recension des recherches en administration électronique a été réalisée. Elle a permis de comprendre le phénomène et sa complexité, de situer la problématique de recherche et d'expliquer l'intérêt d'aborder le développement de l'Ae par le changement continu.

De façon complémentaire, le troisième chapitre porte sur l'approche du changement continu et sur les fondements théoriques des capacités de changement. L'objectif est de mieux comprendre la relation qui existe entre le changement continu et les capacités organisationnelles de changement. Pour y parvenir, la première partie de ce chapitre est consacrée à une présentation détaillée de la perspective du changement continu, telle qu'elle apparaît dans la littérature. En deuxième partie, un examen de la recherche sur les capacités de changement est exposé. En troisième partie, nous présentons les trois approches théoriques identifiées qui contribuent à mieux appréhender cette relation, à savoir la conduite du changement, qui souligne l'intérêt de passer d'une conception de la gestion du changement à la gestion des capacités de changement, l'approche basée sur les ressources, et particulièrement la recherche sur les capacités dynamiques et enfin, les théories évolutionnistes. En quatrième partie, nous proposons un cadre conceptuel préliminaire qui découle de ces analyses théoriques. Nous concluons ce chapitre par une synthèse et une réflexion portant sur les implications de cette recherche.



### **3.2. Approche du changement continu**

De multiples théories en changement organisationnel ont été formulées à travers les années. Cependant, la plupart de ces modèles théoriques sont aujourd'hui discutés et parfois mis à rude épreuve. Étant donné l'environnement dynamique dans lequel évoluent, actuellement, les organisations, ces modèles semblent être de moins en moins appropriés (Marshak, 2004).

Depuis toujours, le changement est perçu comme un projet risqué pour de nombreuses organisations, autant dans le secteur public que dans le secteur privé. Cette perception s'est renforcée en raison du faible taux de succès enregistré en gestion des changements (Beer et Nohria, 2000) et en raison du rythme croissant des changements. Aujourd'hui, les organisations ont l'impression d'être continuellement en phase de changement alors que les périodes de stabilité se font attendre. Face à cette situation, le changement continu est proposé comme une notion plus appropriée (Marshak, 2004).

Afin de mieux comprendre la notion de changement continu, une comparaison sera d'abord réalisée avec le changement de type épisodique (sous-titre 3.2.1), puis les caractéristiques de l'approche du changement continu seront présentées (sous-titre 3.2.2).

#### **3.2.1. Le changement continu versus le changement épisodique**

Une des façons de voir les processus de changement organisationnel réside dans la comparaison entre les modèles de changement épisodique et les modèles de changement continu (Tsoukas et Chia, 2000). Le changement épisodique prend le plus souvent la forme d'une transformation planifiée dans laquelle une nouvelle structure, une nouvelle stratégie et un nouveau programme remplacent les anciens (Ford, 2008). Le changement continu est, quant à lui, défini par des petites adoptions qui émergent de l'improvisation et de l'apprentissage. Ces adoptions sont ancrées dans les processus et les pratiques organisationnelles qui sont en cours de transformation (Orlikowski et Hoffman, 1997; Weick et Quinn, 1999; Feldman, 2000; Tsoukas et chia, 2000). Weick et Quinn (1999) proposent une typologie des processus de changement organisationnel qui fait la distinction entre ces

deux approches de changement. Les auteurs reprennent les cinq propriétés identifiées par Dunphy qui caractérisent toute théorie du changement organisationnel, à savoir (1) une métaphore sur la nature de l'organisation (2) un cadre d'analyse pour comprendre le processus de changement (3) un modèle idéal d'organisation qui indique à la fois une direction pour le changement et des valeurs servant à l'évaluation de la réussite du processus de changement (4) des principes d'intervention qui spécifient quand, où et comment rapprocher l'organisation du modèle idéal (5) une définition du rôle des agents responsables du changement voir tableau 3-1). Weick et Quinn (1999) attirent également l'attention particulièrement sur le tempo du changement « *factors such as the characteristic rate, rhythm, or pattern of work or activity* » (Weick et Quinn, 1999).

**Tableau 3- 1. Comparaison du changement continu et du changement épisodique  
(Adapté de Weick et Quinn, 1999)**

	<b>Équilibre ponctué</b>	<b>Changement continu</b>
<b>Métaphore de l'organisation</b>	Inertie, changement peu fréquent, discontinu, intentionnel	Organisations émergentes, auto-organisation, changement continu, évolutif, cumulatif
<b>Cadre analytique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interruption occasionnelle, divergence/équilibre, dramatique, induit de l'extérieur, résultat d'un échec profond</li> <li>• Perspective : macro, globale</li> <li>• Adaptation à court terme</li> <li>• Concepts-clés : inertie, structure, hésitation, remplacement, substitution, discontinuité, révolution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modification continue, jeu social interne, aspect cumulatif et amplificateur de ces petits changements</li> <li>• Perspective : Micro, loyale</li> <li>• Adaptation à long terme</li> <li>• Interactions récurrentes, réponse, émergence, improvisation, traduction, apprentissage</li> </ul>
<b>Idéal-type de ces organisations</b>	Capable d'un changement continu	Capable d'un changement continu
<b>Théories de l'intervention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Linéaire, progrès, but, motivé par les pressions extérieures</li> <li>• dégel : réfutation des ambitions, peur d'apprendre, sécurité psychologique.</li> <li>• Transition : restructuration cognitive, redéfinition, élargissement conceptuel, nouveaux standards de jugement</li> <li>• Regel : créations de normes de support, congruence changement-personnalité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une voie : cyclique, sans fin, en quête continue d'équilibre</li> <li>• gel : rendre les séquences visibles à travers des histoires, des schémas.</li> <li>• Rééquilibre : réinterprétation, remise en cause des structures, attraction</li> <li>• Dégel : intégrer l'improvisation, la traduction, l'apprentissage</li> </ul>

	<b>Équilibre ponctué (suite)</b>	<b>Changement continu (suite)</b>
<b>Rôle de l'agent dans le changement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôle : premier mouvement de création du changement.</li> <li>• Processus : orienté vers inertie, blocages.</li> <li>• Les systèmes de changements : parler autrement, d'autres communications, réinterprétations.</li> <li>• Construire coordination et implication.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôle : faire sens pour orienter le changement.</li> <li>• Processus : reconnaître, reformuler les schémas.</li> <li>• Montrer comment le changement intentionnel peut venir des marges, transformer les significations par un nouveau langage, enrichir le dialogue, construire de nouvelles identités, débloquer l'expérimentation, la traduction, l'apprentissage.</li> </ul>

### 3.2.1.1. Le processus de changement épisodique

Le changement épisodique est orienté objectif, rationnel, intentionnel, peu fréquent et discontinu, et survient le plus souvent lors de périodes d'inadéquation entre l'organisation et l'environnement (Ford, 2008).

D'abord, il sous-entend la stabilité organisationnelle (Orlikowski, 1996; Weick, Quinn, 1999; Tsoukas, Chia, 2002, Purser & Petranker, 2005). Cette position d'équilibre peut être ponctuellement perturbée par des périodes de changement radical. Le changement est par conséquent peu fréquent et discontinu ou intermittent, et chaque période de changement se termine lorsqu'un nouvel état d'équilibre est atteint (Boffo, 2003). Ceci met l'accent sur trois notions clés :

- l'inertie vue comme l'inadéquation entre le rythme de changement interne à l'organisation est comparée à celui de l'environnement;
- le déclenchement et
- le remplacement d'un état par un autre.

Ainsi, le dérèglement temporaire de l'équilibre organisationnel est dû à l'apparition d'un facteur perturbateur qui pousse l'organisation à changer. Cependant, l'organisation ne s'adapte pas facilement aux nouvelles conditions internes et externes qui requerraient

pourtant des changements, parce qu'elle tend à conserver son équilibre actuel et à favoriser l'inertie.

Ensuite, le changement épisodique est un changement « dramatique » au sens où il ne se produit que lorsqu'une très forte perturbation vient menacer la survie de l'organisation (Boffo, 2003). Parmi les facteurs déclencheurs du changement épisodique recensés par Weick et Quinn (1999), on peut citer le mauvais alignement de la structure organisationnelle profonde sur les exigences de l'environnement, ou encore une baisse inquiétante de la performance.

Aussi, Weick et Quinn (1999) décrivent le changement épisodique comme un événement susceptible de perturber fortement l'organisation parce que les programmes existants sont remplacés plutôt que modifiés, et parce que son contenu est présenté comme stratégique. Ainsi, lorsqu'on parle de changement épisodique, on fait référence aux changements radicaux (Weick et Quinn, 1999).

Enfin, le changement épisodique se différencie aussi de celle du changement continu par le niveau d'analyse choisi par les auteurs :

*« From a distance (the macro-level of analysis), when observers examine the flow of events that constitute organizing, they see what looks like repetitive action, routine, and inertia dotted with occasional episodes of revolutionary change. But a view from closer (the micro-level of analysis) suggests ongoing adaptation and adjustment » (Weick, Quinn, 1999).*

Autrement dit, lorsqu'on étudie le changement d'un point de vue micro, on est en mesure d'observer les petits changements mis en œuvre continuellement par les acteurs dans le cadre de la réalisation de leur travail quotidien. Or, à du point de vue macro, ces micro-changements passeraient inaperçus ou seraient considérés comme dérisoires.

### **3.2.1.2. Le processus de changement continu**

Le changement continu est, quant à lui, évolutif, cumulatif, émergent et opère en l'absence d'intentions clairement définies a priori. Le changement continu est processuel, performatif et émergent (Ford, 2008).

En ce sens, cette conception du changement continu se rapproche de celle de l'apprentissage organisationnel et de l'auto-organisation (Purser, 2005). Des aspects tels que la culture et les compétences organisationnelles sont mises en avant-plan. Cette conception donne naissance à une nouvelle approche du changement organisationnel qui est apparue dans la deuxième moitié des années 90 avec l'émergence d'un nouveau contexte organisationnel. Selon la perspective du changement continu, le changement est vu comme omniprésent dans les organisations :

*If change is viewed as the exception, the occasional episode in organizational life, we underestimate how pervasive change already is.*  
(Tsoukas, Chia, 2002).

Pour les tenants du changement continu, le changement n'a ni début, ni fin dans le temps; il est permanent et le déséquilibre perpétuel est l'état normal de l'organisation (Weick et Quinn, 1999).

Le changement continu peut être délibéré ou émergent (Boffo, 2003). Le changement épisodique est généralement délibéré, tandis que le processus de changement continu est plus émergent, dans le sens où il n'est le fruit d'aucune intention explicite de la part des décideurs organisationnels et émerge littéralement des pratiques des acteurs (Orlikowski, 1996; Weick et Quinn, 1999). Il est à noter que l'aspect délibéré du changement va généralement de pair avec son aspect planifié.

Le changement continu est plutôt incrémental, mais comme le soulignent Weick et Quinn (1999), « *the fact that the changes are micro does not mean that they are trivial* ». Comme le montrent les résultats de l'étude d'Orlikowski (1996), en s'accumulant au fil du temps, les micro-changements peuvent finalement produire des transformations majeures. Par exemple, les micro-changements peuvent altérer la structure et la stratégie de l'organisation (Weick et Quinn, 1999). Le changement continu est enraciné dans les pratiques quotidiennes et « situées » de tous les membres de l'organisation (Orlikowski, 1996). Autrement dit, l'ajustement constant des pratiques de travail et des pratiques sociales constitue l'essence même du changement. Ce dernier se construit au fur et à mesure que les acteurs font face, dans leur travail, à des opportunités, des événements inattendus, des cas d'exception, etc.

(Orlikowski, 1996). Par conséquent, on est bien loin du changement comme événement « dramatique ».

### 3.2.2. L'art du changement continu

La conception du changement continu exige une évolution de la pensée managériale qui s'écarte des principes de contrôle et de retour à l'équilibre (Marshak, 2004; Stebbings et Braganza, 2008). La pensée managériale doit adopter l'idée de flexibilité et de continuité du changement afin de tendre vers l'évolution opportuniste et expérimentale (Brown et Eisenhardt, 1997; Rindova et Kotha, 2001; Marshak, 2004).

Certains auteurs vont même jusqu'à proposer de délaisser le concept de « changement » qui est chargé d'un historique important et qui est fortement ancré dans des hypothèses théoriques et managériales antérieures (Rindova et Kotha, 2001; Marshak, 2004). Ils suggèrent d'adopter une nouvelle terminologie et une nouvelle métaphore qui apportent un regard neuf capable de représenter cette nouvelle façon de penser le changement. Le concept de « *continuous morphing* » est de plus en plus utilisé dans la littérature sur le changement (Rindova et Kotha, 2001; Marshak, 2004; Ford, 2008; Stebbings et Braganza, 2009). Il fait référence à un concept de transformation dans l'animation informatique.

*Continuous morphing refers to comprehensive, continuous organizational changes in products, services, resources, capabilities, and modes of organizing through which firms seek to regenerate competitive advantage under conditions of hypercompetitions (Rindova et Kotha, 2001).*

Selon Marshak (2004), le concept de « *continuous morphing* » est avantageux, et ce, pour plusieurs raisons : il permet de décrire l'émergence des contextes et la dynamique du changement; il n'est associé à aucun terme ou concept du changement organisationnel, il sous-entend un changement rapide, global et transformationnel.

D'autres auteurs tentent de définir les premiers principes de ce changement continu (Brown et Eisenhardt, 1997; Rindova et Kotha, 2001; Marshak, 2004). On peut identifier cinq principes qui sont reliés à l'engagement efficace des organisations dans le changement continu.

Le premier principe est relatif à la création de structures organisationnelles limitées qui assurent suffisamment d'organisation et de flexibilité. Brown et Eisenhardt (1997) proposent en effet l'état de « semi-structure organisationnelle » qui favorise le changement continu, car trop de structure amène de la rigidité et rend le mouvement organisationnel difficile à réaliser, tandis que le manque de structure rend le changement difficile à coordonner.

*[...] Change readily occurs because semi-structures are sufficiently rigid that change can be organized to happen, but not so rigid that it can not occur (Brown et Eisenhardt, 1997).*

La notion de semi-structure n'est pas limitée au type de structure formelle adoptée par l'organisation. Brown et Eisenhardt (1997) l'emploient en référence à la présence d'éléments prescrits et déterminés comme les responsabilités, la définition des priorités dans les projets, la définition formelle des délais entre les projets et d'autres caractéristiques davantage improvisées.

*Semi-structures exhibit partial order and they lie between the extremes of very rigid and highly chaotic organization (Brown et Eisenhardt, 1997).*

Le deuxième principe concerne la création d'un lien temporel. Ce lien est défini par les pratiques organisationnelles qui tiennent compte autant du présent, du passé et du futur que des transitions entre ces horizons temps (Brown et Eisenhardt, 1997).

*Bridge from the present to the future with clear transition processes while avoiding focusing on the future to the detriment of the present (Marshak, 2004).*

Ce principe relie le changement au temps et non à un évènement. En d'autres termes, le temps indique la direction du changement par rapport à la compréhension de l'état actuel de l'organisation (présent) et de l'état souhaité (futur). Les transitions entre le passé et le présent vont, quant à elles, préciser le rythme et la continuité du changement (Brown et Eisenhardt, 1997).

Le troisième principe fait référence à la flexibilité dans la disponibilité et l'utilisation des ressources (Marshak, 2004). Ce principe provient de la proposition de Rindova et Kotha (2001) qui suppose que plus la flexibilité stratégique est importante, plus l'organisation est capable de s'engager efficacement dans le changement continu. Les auteurs définissent, en

référence à Sanchez (1995), que la flexibilité stratégique est inhérente à deux facteurs : la flexibilité dans la disponibilité des ressources et la flexibilité dans la mobilisation de ces ressources. Ils démontrent à travers les études de « Yahoo » et « Excite » que la nouvelle utilisation de leurs ressources humaines, organisationnelles et technologiques leur apporte un certain degré de flexibilité dans la réalisation des différentes options stratégiques quand les conditions industrielles changent rapidement. Aussi, l'accumulation de ressources leur a permis de bénéficier davantage de flexibilité stratégique, en capitalisant à nouveau sur des actifs qui font la force de ces entreprises. Par exemple, Yahoo a converti ses forces existantes en matière d'identification et de classification de contenu en actifs stratégiques. Elle les incorpore dans sa nouvelle stratégie de différenciation en misant sur ses compétences.

Le quatrième principe relatif aux organisations qui peuvent changer en continu présuppose que l'apprentissage organisationnel permet de développer et de déployer rapidement de nouvelles compétences (capacités dynamiques). Ce principe est inhérent aux propositions de Rindova et Kotha (2001) qui indiquent :

*The greater the dynamic capabilities of a firm, the more effectively it can engage in continuous morphing; [...] Dynamic capabilities depend on emergent learning process and simple organizing principles [...]* (Rindova et Kotha, 2001).

Zollo et Winter (2002) soutiennent que les organisations qui exhibent une évolution dans leurs processus d'apprentissage sont des organisations qui développent leurs capacités dynamiques<sup>7</sup>. Par conséquent, les capacités dynamiques peuvent être considérées comme des antécédents au changement continu. Toutefois, Rindova et Kotha (2001) montrent empiriquement que les capacités dynamiques sont émergentes et évolutives. Ceci confirme les arguments de Brown et Eisenhardt, qui indiquent :

*Successful new product development in high velocity environments is based on limited routines [...] and are purposefully simple, although not completely unstructured* (Brown et Eisenhardt, 1997).

---

<sup>7</sup> « A dynamic capabilities is a learned pattern of collective activity through which the organization systematically generates its operational routines » (Zollo et Winter, 2002).



Ces principes de « *limited routines* » permettent à la firme de s'auto-organiser de manière à répondre rapidement aux changements (Rindova et Kotha, 2001). Par conséquent, le changement continu améliore le développement des capacités dynamiques. Ainsi, le lien entre le changement continu et les capacités dynamiques est réciproque.

Le cinquième principe fait référence à la présence d'une haute direction qui adopte une nouvelle façon de penser et d'aborder le changement. La présence de gestionnaires ouverts au changement continu et capables de créer et de maintenir une forme et des pratiques organisationnelles suffisamment flexibles est essentielle pour une organisation apte à changer rapidement et de manière continue. Ces gestionnaires doivent être en mesure de s'écarter des hypothèses qui font référence de manière implicite à une stabilité relative et au changement ponctué dans le temps, afin d'être habilités à diffuser et à communiquer dans l'organisation une façon de penser d'agilité, de flexibilité et de changement continu. Marshak (2004) soutient que le changement dans les mentalités des gestionnaires et de la haute direction ne se produit pas automatiquement. Ces derniers vont devoir développer leur savoir-faire et leurs compétences afin de s'étendre d'une approche exclusivement rationnelle du changement vers des approches sociales du changement. Ce nouveau principe doit rapidement devenir une compétence clé pour les dirigeants qui veulent amener leurs organisations à changer en continu.

L'ensemble de ces principes s'applique aux organisations qui font face à un environnement fortement volatile dans lequel le changement continu est requis pour assurer leur succès. Il reste à savoir comment amener les organisations à changer en continu. Pour y parvenir, il est proposé aux organisations de créer et d'entretenir les capacités nécessaires au changement.

*The principal task of an organizational morphing would be to help foster a morphogenic organization capable of continuous whole system change. Note the emphasis would be on creating and maintaining change capability rather than arriving at some preferred or planned end state (Marshak, 2004).*

### **3.3. Recension des écrits sur la capacité de changement**

Comme nous venons de le présenter dans la partie précédente, la littérature en management stratégique met l'accent sur la nécessité pour les organisations de s'adapter en continu à la dynamique environnementale (Greenwood et Hinnings, 1996; Brown et Eisenhardt, 1997; Weick et Quinn, 1999; Rindova et Kotha, 2001; Chakravarthy et White, 2002; Tsoukas et Chia, 2002; Marshak, 2004; Ford, 2008; Stebbings et al., 2009), voire de la susciter. Toutefois, la manière de gérer le changement organisationnel fait l'objet d'une unanimité moins grande. Certains auteurs (Demers, 1999; Hafsi, 1999; Soparnot, 2005) proposent de s'intéresser aux capacités de changement de l'entreprise et à leur évolution. Cette reconceptualisation du changement organisationnel suscite l'apparition d'une mouvance incitant chercheurs et praticiens à modifier leur approche du phénomène. L'analyse qui est présentée de manière synthétique dans le tableau suivant (voir le tableau 3-2), s'intéresse à la définition de la capacité de changement, à ses dimensions explicatives, à ses fondements théoriques et aux méthodologies employées pour dresser un portrait de cette littérature.

Tableau 3-2. Tableau synthèse de la recension des écrits sur les capacités de changement

Auteurs	Définition de la capacité de changement	Dimensions explicatives	Facteur Levier du CC	Cadre théorique de la CC	Comment? (Méthodologie et Dimension opérationnelle)
Clark et al. (1997)	La capacité de changement d'une organisation de développement de système d'information est définie par l'aptitude d'une firme : 1) à améliorer l'agilité concurrentielle en livrant des produits, services et applications d'affaires basés sur les TI dans un cycle de temps court, 2) à construire une force de travail spécialisé fortement dynamique, compétente et impliquée (« empowered ») ayant également une orientation entrepreneuriale pour mobiliser les connaissances technologiques en applications d'affaires	Flexibilité organisationnelle	Forme organisationnelle	Conduite du changement	Étude de cas - Description de la stratégie, Structure, Processus, Compétences des employés, Système de motivation - Analyse de deux ans d'implantation en termes d'action de changement anticipé, non anticipé Leçons apprises
Hafsi (1999)	La capacité à changer est pratiquement l'étape préliminaire qui consiste à agir de manière à réunir les conditions les plus favorables pour ensuite entreprendre le changement.	Conditions nécessaires	Diagnostic organisationnel systématique		Article théorique
Demers (1999)	Conditions pour que les membres de l'organisation fassent le changement qui est le processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation	Flexibilité organisationnelle	Action collective	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Théorie de l'apprentissage</li> <li>- Théorie évolutionniste</li> <li>- Théorie de la complexité</li> <li>- Théorie de la structuration</li> </ul>	Article théorique
Huygens et al. (2001)	Capacités organisationnelles sur lesquelles est basée la stratégie concurrentielle d'une organisation engagée dans une séquence de la trajectoire de changement organisationnel, ou dans un programme de renouvellement stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité d'absorption</li> <li>- Capacités dynamiques</li> </ul>	Forme organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche basée sur les ressources</li> <li>- Modèle de coévolution</li> </ul>	Étude de cas – Industrie de la musique - Étude de l'historique de l'industrie : Analyse de l'environnement concurrentiel (Micro et Meso level) - Étude de cas multiple (Contenu, contexte et Processus de changement)

Auteurs (suite)	Définition de la capacité de changement (suite)	Dimensions explicatives (suite)	Facteur Levier du CC (suite)	Cadre théorique de la CC (suite)	Comment? (Méthodologie et Dimension opérationnelle) (suite)
Denis (2002)	Ensemble des facteurs et des processus qui favorisent la mise en place et le pilotage de changement les facteurs les plus propices à la production, à la diffusion et à l'institutionnalisation du changement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gouvernance du changement</li> <li>- Processus constitutifs de la CC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation au changement</li> <li>- Apprentissage organisationnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conduite du changement</li> <li>- Théorie évolutionniste</li> </ul>	Trois études de cas : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trois processus de changement variant en termes de nature, rythme et caractère hiérarchique</li> <li>- Forme organisationnelle</li> </ul>
Borch et Brastad (2003)	Aptitude des firmes à développer les nouvelles ressources et à implanter les nouveaux outils stratégiques des marchés. Les capacités stratégiques de changement sont basées sur les capacités d'apprentissage chez les employés et sur l'adaptabilité des employés aux changements fréquents et routines de travail	Capacités d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structure organisationnelle</li> <li>- Stratégie d'affaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resource-Based View</li> <li>- Théorie évolutionniste</li> </ul>	Étude longitudinale : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Données qualitatives</li> <li>- Questionnaires</li> <li>- Processus d'affaires</li> </ul>
Oxtoby et al. (2002)	Capacité dynamique qui permet l'acquisition et le maintien de l'avantage concurrentiel, reliée à l'ouverture et à la tolérance des organisations au changement, et à son engagement à un changement organisationnel spécifique formulé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité dynamique (Sens de l'urgence, engagement, leadership, responsabilisation, mesure du changement, ancrage du changement)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement collectif</li> <li>- Apprentissage organisationnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche basée sur les ressources</li> </ul>	Études de cas dans II organisations de construction automobile : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Activité et processus d'affaires</li> </ul>
McGuinness et al. (2005)	<i>Organizational change capabilities is a multicomponent formative construct alternatively referred to as a formed construct, that represents an organization's capability for implement incessant change</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fondement approprié du changement continu</li> <li>- Aptitude à former le changement continu</li> <li>- Soutenir l'énergie du changement continu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valeur partagée</li> <li>- Culture organisationnelle, structure, système, processus, engagement des employés, capacité de formulation du changement continu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche basée sur les ressources</li> <li>- Théorie du comportement</li> </ul>	Article conceptuel

Auteurs (suite)	Définition de la capacité de changement (suite)	Dimensions explicatives (suite)	Facteur Levier du CC (suite)	Cadre théorique de la CC (suite)	Comment? (Méthodologie et Dimension opérationnelle) (suite)
Karp, 2005	<p>La capacité de changement se construit à travers le processus de changement qui intègre la combinaison du dialogue organisationnel et les représentations physiques des modèles mentaux de la création de valeur</p> <p>Cette capacité tend à aider les employés à embrasser le changement et améliorer « les enjeux individuels » dans n'importe quel type d'initiative de changement.</p>	<p>Processus de changement</p> <p>Capacité organisationnelle</p>	<p>- Dialogues organisationnels</p> <p>- Modèle mental organisationnel</p>	Conduite du changement	Article conceptuel
Soparnot (2005)	<p>ensemble d'actifs transformationnels qui reflètent l'aptitude au changement des organisations et leur propension à réussir et à faciliter l'implantation des changements</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>capacités de gestion de changement,</li> <li>capacités organisationnelles du changement.</li> </ul>	<p>Capacité proactive</p> <p>Capacité réactive</p>	Apprentissage organisationnel	Conduite du changement	Article conceptuel
Luo et Strong (2004)	<p>La capacité organisationnelle de changement technologique fait référence à l'aptitude à comprendre le système technologique (ERP), son aptitude à réaliser les changements aux logiciels et son aptitude à gérer des projets d'implantation de système de grande échelle.</p> <p>La capacité organisationnelle des changements des processus d'affaires est l'aptitude de l'organisation à comprendre les processus organisationnels existants, l'aptitude à concevoir, à implanter des changements dans les processus d'affaires et à gérer des changements organisationnels de grande envergure.</p>	<p>Profonde compréhension du système et des processus d'affaires</p> <p>Flexibilité technique pour la conception et l'implantation de nouveaux processus d'affaires</p> <p>Aptitude de gestion de projet de développement de système et de changement processuel</p>	<p>- Capacités organisationnelles</p> <p>- Apprentissage organisationnel</p>	<p>- Approche basée sur les ressources</p>	<p>Étude de cas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Processus d'implantation ERP</li> <li>Division par phase</li> <li>Division par module</li> </ul>

Auteurs (suite)	Définition de la capacité de changement (suite)	Dimensions explicatives (suite)	Facteur Levier du CC (suite)	Cadre théorique de la CC (suite)	Comment? (Méthodologie et Dimension opérationnelle) (suite)
Soparnot (2004)	Aptitude de l'entreprise à produire des réponses concordantes (contenu) à des évolutions environnementales (contexte externe) et/ou organisationnelles (contexte interne), soit en réaction à ces dernières (adaptation), soit en les instituant (pro-action) et en rendant effective au sein de l'entreprise la transition induite par ces dernières (processus)	Dimension contexte Dimension actionnante Dimension structurante	-Gestion du changement -Apprentissage organisationnel	Conduite du changement	Étude de cas : - Histoire des individus et de l'organisation - Lien entre changement et contexte
Kerber et Buono (2005)	Aptitude à conduire le changement ( <i>continuous adaptation change process</i> ) de manière appropriée à la situation en référence (Changement planifié, Changement guidé, Changement dirigé)	Aptitude du leadership du changement Infrastructure facilitant le changement Disponibilités des ressources appropriées	— Complexité des affaires -Incertitude sociotechnique	Conduite du changement	Article conceptuel
Rondeau et al., 2005	Aptitude nécessaire à l'organisation pour réaliser une transformation en fonction du contexte, de la complexité organisationnelle et de la technologie à mettre en place	Capacités organisationnelles et TI (stratégique, fonctionnelle et opérationnelle)	-Collaboration entre les trois niveaux logiques - Ajustement interorganisationnel	-Gestion stratégique, - Gestion par projet - Développement organisationnel	Étude de cas multiples - Niveaux d'analyse stratégique, fonctionnelle et opérationnelle - Enjeux liés aux transformations organisationnelles aux TIC

Auteurs (suite)	Définition de la capacité de changement (suite)	Dimensions explicatives (suite)	Facteur Levier du CC (suite)	Cadre théorique de la CC (suite)	Comment? (Méthodologie et Dimension opérationnelle) (suite)
St-Amant et Renard, 2006	Capacité organisationnelle d'évolution de l'organisation et de création de capacité organisationnelle de contexte basée sur la gestion de projet et sur la gestion de changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacité organisationnelle de progrès</li> <li>- Capacité dynamique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprentissage des connaissances</li> <li>- Résolution de problème</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conduite du changement</li> <li>- Approche basée sur les ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Étude de cas unique</li> <li>- Organisation publique</li> <li>- Projet de prestation de service électronique</li> <li>- Test et validation de modèle</li> <li>- Démarche itérative de construction théorique</li> </ul>
Thames (2006)	Aptitude de l'organisation à adopter un processus continu d'adaptation et d'apprentissage organisationnel. Le résultat est donc un changement évolutif et ne peut être défini au début d'une initiative. Par conséquent, l'organisation doit être « <i>change résilient</i> » en s'adaptant au changement continu de l'environnement ce qui diffère de la gestion du changement. Ainsi il est important de développer une importante capacité de changement à travers l'adaptation et l'apprentissage pour gagner d'avantage de compréhension pour savoir comment naviguer à travers différents changements.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptation aux forces de l'environnement</li> <li>- Apprentissage des expériences du changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Infrastructure physique</li> <li>- État d'esprit organisationnel</li> <li>- État d'esprit du personnel</li> </ul>		Article professionnel
Zietsma et Rouse (2006)	La capacité adaptative est l'aptitude de l'organisation à répondre aux pressions externes. Ces capacités, une fois qu'elles émergent, fusionnent avec les capacités dynamiques à travers différents processus d'apprentissage.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité dynamique</li> <li>- Capacité opérationnelle</li> <li>- Capacité adaptative émergente</li> </ul>	Apprentissage organisationnel	Resource View Based	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deux études de cas longitudinales</li> <li>- Éléments de logique dominante</li> <li>- Signaux de l'environnement et réponses</li> <li>- Échec de la stratégie</li> <li>- Réaction post-hoc</li> <li>- Changement dans la logique dominante</li> </ul>

Auteurs (suite)	Définition de la capacité de changement (suite)	Dimensions explicatives (suite)	Facteur Levier du CC (suite)	Cadre théorique de la CC (suite)	Comment? (Méthodologie et Dimension opérationnelle) (suite)
Aiono (2008)	Capacité de renouvellement organisationnel, comprend les habiletés d'une firme à produire des extrants d'apprentissage et d'innovation comme les nouveaux produits et processus et, par conséquent, de s'adapter aux changements externes autant qu'à créer du changement dans l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprentissage</li> <li>- Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétence stratégique</li> <li>- Leadership</li> <li>- Exploitation du temps</li> <li>- Connectivité</li> <li>- Gestion des connaissances</li> <li>- Orientation d'apprentissage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Théorie du changement organisationnel et du développement</li> <li>- Apprentissage organisationnel</li> <li>- Théorie de l'innovation</li> <li>- Gestion des connaissances</li> <li>- Approche basée sur les ressources</li> <li>- Théorie de la coévolution</li> <li>- Capacités dynamiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Étude quantitative par questionnaire</li> <li>- Développement d'un instrument de mesure de la capacité de renouvellement</li> <li>- Examen de la fiabilité et validité de cet instrument de mesure</li> </ul>



La recherche qui porte sur les capacités de changement démontre, d'une part, une sensibilité particulière à l'évolution de l'environnement (sous-titre 3.3.1) et, d'autre part, le changement de manière dynamique (sous-titre 3.3.2).

### **3.3.1. La sensibilité à l'évolution de l'environnement**

La majorité des recherches sur les capacités de changement font référence à l'aptitude de l'organisation à suivre la dynamique de changement de l'environnement et à s'y adapter. En effet, les organisations sont restées longtemps insensibles aux critiques (académiques, sociales et associatives) pour intégrer davantage les signaux provenant de l'environnement, jusqu'à ce que cela devienne une menace à la performance et une question de survie pour l'organisation (Zietsma et Rouse, 2006).

Demers (1999) souligne l'importance de cette dimension, en montrant l'évolution de l'environnement socio-économique de l'après-guerre à aujourd'hui. Depuis le début des années 90, l'environnement socio-économique est caractérisé par une multitude d'éléments turbulents qui ont des conséquences importantes sur la société dans son ensemble et particulièrement sur les organisations (hypercompétitivité, libéralisation des marchés, désengagement de l'État, accroissement du travail autonome et de l'entrepreneuriat). Dans ce sens, les organisations sont amenées à composer ou à faire face à ces bouleversements de l'environnement. Le changement devient alors « la seule chose prévisible [...] pour les organisations » (Demers, 1999).

Clark et al. (1997) sont parmi les premiers chercheurs à utiliser le concept de « capacité de changement ». Dans leur recherche, les auteurs s'intéressent à la capacité des organisations à développer un système pour faire face aux impératifs que leur impose l'environnement fortement volatile des TIC. Afin d'identifier les composantes de cette capacité, ils réalisent une étude longitudinale de l'implantation d'une unité de développement de système à « *Bell Atlantic* ». Ils décrivent d'abord des composantes organisationnelles de l'unité de développement des TIC appelée « *Center of excellence* ». Ils documentent ensuite le processus d'implantation en termes d'actions de changement anticipé, non anticipé et des leçons apprises de cette unité TIC de Bell Atlantic. Les auteurs concluent que la forme

organisationnelle joue un rôle important sur la capacité à changer rapidement. La structure « par projet » est présentée comme une forme organisationnelle particulièrement utile pour les organisations de développement de SI telles que Bell Atlantic. Cette structure permet aux acteurs de TIC de développer une profonde compréhension des affaires ainsi que de la relation client, qui est considérée comme une capacité dynamique. Elle favorise également un développement continu des compétences et un renouvellement des connaissances des acteurs TIC (vu la rapidité d'obsolescence des compétences SI) et enfin, une responsabilité partagée entre les gens d'affaires et de management et les acteurs TIC. Trois facteurs ont favorisé cette reconception organisationnelle et le développement de la capacité de changement de l'organisation : d'abord, une nouvelle équipe de direction TIC, elle-même dirigée par un nouveau directeur possédant un fort leadership, ensuite un bon alignement du contexte organisationnel (style de management collaboratif, approche de gestion par équipe, ajustement mutuel SI/affaire, structure décentralisée, etc.) et finalement une bonne synchronisation lors de l'implantation.

Zietsma et Rouse (2006) cherchent, quant à eux, à comprendre comment les organisations apprennent à s'adapter aux changements dramatiques de l'environnement, en s'intéressant, particulièrement à la capacité des organisations de répondre aux faibles signaux. Afin de répondre à ces questions, ils décrivent le processus d'adaptation stratégique à l'environnement, en particulier aux faibles signaux de l'environnement, de deux organisations. Dans cette description, ils mettent en relief les éléments conduisant à l'apprentissage et à l'émergence des capacités adaptatives. Ils associent la capacité de changement de l'organisation à une capacité d'adaptation émergente de l'organisation face aux différents stimuli externes. Cette capacité fait référence à trois aptitudes de l'organisation : l'aptitude à noter rapidement les changements de l'environnement externe, à comprendre les perspectives des parties prenantes et enfin, à développer des réponses performantes aux demandes de ces parties prenantes. Le développement de cette capacité d'adaptation permet, finalement, à la firme d'accroître son aptitude à confronter aux changements et aux différentes pressions de l'environnement.

Borch et Brajstad (2003) s'intéressent également aux changements de l'environnement dans le secteur particulier des petites et moyennes entreprises. Ils s'intéressent plus

précisément à la capacité de ces PME à développer de nouvelles ressources et à mettre en place de nouveaux outils stratégiques pour faire face aux changements turbulents de leurs secteurs d'activités. Ils examinent alors les différentes options stratégiques auxquelles les PME sont confrontées afin de s'adapter à l'accroissement de l'intégration des marchés et à l'intensité concurrentielle. Plusieurs études de cas réalisées dans le secteur agroalimentaire norvégien leur permettent de démontrer l'effet de cette fragmentation du marché sur les capacités de ces organisations à changer leur stratégie. Les organisations qui atteignent et soutiennent l'avantage concurrentiel sont les mêmes qui ont développé leur capacité d'adaptation stratégique.

D'autres auteurs (Huygens et al, 2001; Oxtoby et al. 2002, 2006) soutiennent également que les organisations qui détiennent des capacités à changer sont en mesure d'acquérir et de maintenir un avantage concurrentiel par rapport aux autres organisations. Par conséquent, le nouveau régime de l'avantage concurrentiel est lié à l'aptitude des organisations à acquérir et à développer leur capacité d'adaptation et de changement. Ces dernières sont alors des capacités organisationnelles stratégiques pour l'organisation. Elles sont en général définies par des concepts issus de l'approche « *Resource Based View* » : comme les capacités organisationnelles (Huygens, 2001), les capacités dynamiques (Oxtoby et al, 2002) ou encore les actifs stratégiques (Soparnot, 2004) nécessaires à l'organisation pour atteindre et soutenir un avantage concurrentiel.

### **3.3.2. La perspective dynamique du changement**

En plus d'intégrer l'environnement au changement, cette perspective vient redéfinir la conception même de changement organisationnel et les approches qui viennent l'expliquer. Le changement est considéré dans cette littérature comme étant dynamique. La nature, le rythme et le caractère plus ou moins hiérarchiques du changement s'en trouvent alors modifiés. Le changement n'est plus déterminé par une évolution entrecoupée de périodes de changement profond, abrupt, voire radical, suivi du retour à la stabilité tel que le définissent les approches du changement épisodique. Cette reconception inscrit le changement dans la continuité comme nous l'avons exposé dans la partie précédente. Plusieurs recherches

expliquent la relation directe de ce type d'évolution continue avec les capacités organisationnelles de changement.

Dans ce sens, McGuinness et al. (2005) proposent de conceptualiser la capacité organisationnelle de changement pour adopter efficacement le changement continu (« *incessant change* »). Les auteurs s'intéressent en fait à la mise en place d'une stratégie marketing efficace. Ils développent alors un modèle conceptuel (figure 3-1) qui soutient que la mise en place d'une stratégie efficace est liée à trois dimensions, à savoir l'aptitude de l'organisation à conduire un processus de changement permanent, l'orientation « marché » et l'orientation « apprentissage ». Dans ce sens, ils construisent le concept de capacité organisationnelle de changement en se basant sur la littérature relative à la conduite et à la gestion du changement. Ils définissent alors la capacité organisationnelle de changement comme :

*Organizational change capability (OCC) is a multicomponent formative [...] construct alternatively referred as a formed construct [...] that represents an organization's capability of implementing incessant change* (McGuinness et al., 2005).

Les auteurs considèrent cette capacité de changement comme étant une capacité dynamique qui joue un rôle critique pour déterminer l'efficacité de l'implantation d'une initiative de changement.

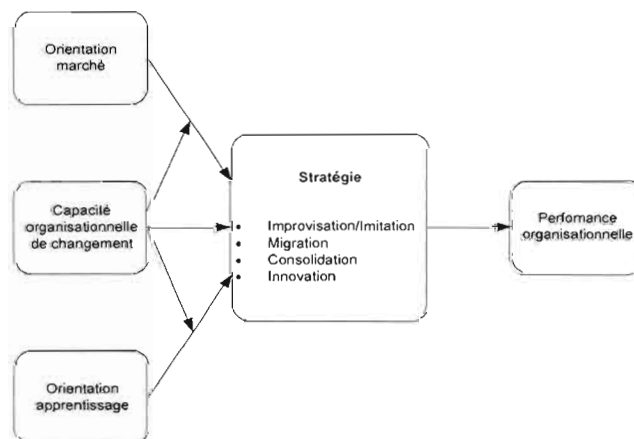
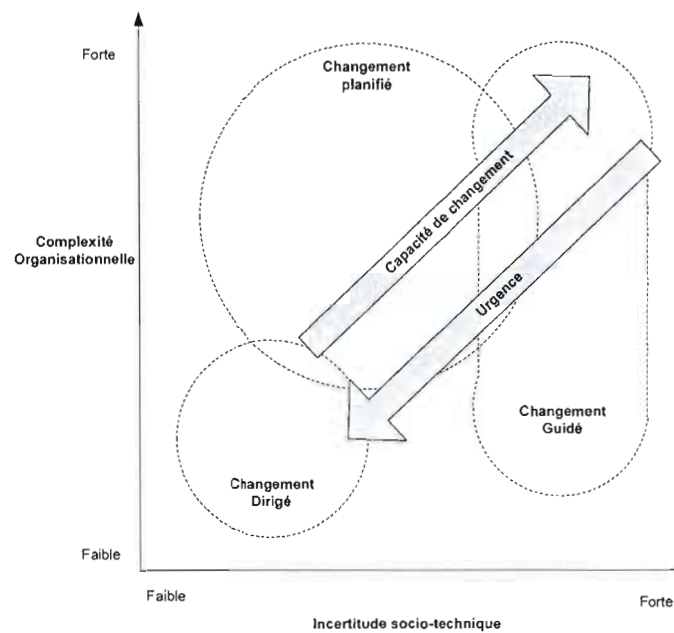


Figure 3-1. Cadre conceptuel des capacités organisationnelles de changement (Adapté de McGuinness et al., 2005)

En plus de faire référence à la continuité, la dynamique du changement fait référence au fait que le changement n'est plus considéré de manière hiérarchique comme une décision qui vient de la direction, mais plutôt comme une responsabilité partagée de manière collective dans l'organisation. En effet, Denis (2002) soutient que, selon cette conception, le changement et la gouvernance sont étroitement reliés. L'auteur explique que pour inciter le changement, des stratégies hiérarchiques (« Top-Down ») sont toujours possibles. Toutefois, l'analyse des trois cas montre qu'il est plus important d'inciter au changement en misant sur une participation active à différents paliers de gouvernance et sur l'apprentissage.

Kerber et Buono (2005) expliquent, quant à eux, que l'aptitude à guider le changement est essentielle pour la direction, mais également pour les équipes et l'organisation dans son ensemble (de manière partagée). Selon, une analyse des approches de changement planifié, dirigé et guidé, le choix de l'approche, la plus appropriée (des incertitudes sociotechniques et de la capacité de changement de l'organisation) permet de résorber la résistance au changement (Figure 3-2). Les auteurs concluent qu'une approche combinée du changement rend possible la confrontation des différentes situations du changement et aux différentes phases d'une transformation plus large de l'organisation. Cette approche combinée permet un meilleur transfert des compétences des stratèges du changement vers les bénéficiaires menant les membres de l'organisation au rang des stratèges des changements. Ainsi, un des défis les plus importants des organisations et de leurs dirigeants est de former continuellement des individus, des équipes et une organisation dans son ensemble afin de les rendre aptes à comprendre les différentes approches du changement et à adapter le processus de changement à la complexité et à l'incertitude de la situation. Alors, l'organisation qui détient une forte capacité à changer est une organisation qui est capable de mettre en œuvre le changement planifié, guidé et dirigé de manière appropriée à chaque situation, avec le plein engagement et le support de l'ensemble des membres de l'organisation. Dans cette situation, l'organisation atteint une culture de changement et un haut niveau de capacité à changer.



**Figure 3-2. Modèle combiné de changement**  
(Adapté Kerber et Buono, 2005)

Plus récemment, Kianto (2008) a effectué une recherche qui définit, développe et teste un instrument de mesure de la capacité de renouvellement de l'organisation. Cet outil permet de mieux comprendre dans quelle mesure les organisations sont capables de changer et de développer leurs actifs de connaissance. Il permet également de mieux saisir le « processus » de création et de maintien des connaissances. L'analyse à partir d'une perspective dynamique des connaissances organisationnelles permet de mieux comprendre et de saisir la création de valeur à travers l'apprentissage et l'innovation. En d'autres termes, afin de développer le potentiel futur d'une organisation, il est nécessaire d'adresser de manière explicite l'aspect dynamique des connaissances qui consiste à examiner la capacité de produire et de mobiliser les actifs intangibles à travers l'innovation et l'apprentissage continu. Ces capacités reposent sur les principes de collaboration et sont mesurées par des méthodes basées sur une compréhension profonde des processus sociaux de création, de maintien et de transformation des connaissances dans l'organisation. L'auteur présente les capacités organisationnelles de renouvellement comme l'aptitude des organisations à produire de l'apprentissage et de l'innovation pour s'adapter aux changements externes, et à créer du changement à travers

l'organisation. En accord avec Denis (2002) et Orlikowski (1996, 2002), Kianto affirme que les activités d'innovation et le renouvellement organisationnel ne sont pas localisés dans l'organisation, ni confinés à la haute direction. Ils sont considérés comme un processus qui prend place dans les activités à travers les interactions quotidiennes des membres de l'organisation.

Kianto (2008) propose six dimensions caractéristiques de la capacité de renouvellement de l'organisation : les compétences stratégiques, le leadership, l'exploitation du temps, la connectivité, la gestion de la connaissance et l'orientation d'apprentissage. Cette recherche apporte une contribution certaine à la compréhension des capacités organisationnelles de changement. Elle contribue également à la littérature en management de la technologie, en changement et en innovation, en apportant une technique systématique de collecte, d'analyse et d'interprétation de données relatives à la capacité organisationnelle de renouvellement continu. Toutefois, l'auteur identifie plusieurs limites à cet instrument, qui se situent d'abord au niveau de la précision de la définition initiale des dimensions caractéristiques, en suite au niveau de la validité et de la rigueur et, enfin au niveau de l'application de cet instrument dans différentes organisations (taille, secteur public/privé et culture).

Ainsi, pour la plupart des auteurs, la capacité de changement joue un rôle important dans l'engagement des organisations dans le changement continu (Burnes, 2004; Oxtoby, 2002; McGuiness et al. 2005; Kianto, 2008). Dans certaines recherches, les capacités de changement de l'organisation sont abordées comme le principal catalyseur du changement continu. Dans d'autres, elles font référence aux aptitudes de l'organisation à créer les conditions, à réunir les facteurs et les processus nécessaires à la réalisation le changement de manière continue (Soparnot, 2004). Pour d'autres encore, elle est l'aptitude de l'organisation à résorber la résistance et à intégrer le changement dans le quotidien de l'organisation, en mettant l'accent sur la dimension située et collective, et sur la responsabilité partagée du changement dans l'organisation (Denis, 2002; Kebber et Buono, 2005 et Kianto, 2008).

### 3.4. Les fondements théoriques des capacités de changement

Il y a ainsi un intérêt croissant pour les capacités de changement, autant dans la recherche (Hafsi, 1999; Demers, 1999; Boffo, 2003; Soparnot, 2004, 2005) que dans la pratique (Denis, 2002; Thames, 2006). La capacité de changement des organisations est considérée dans certaines recherches comme un « paradigme en devenir » qui vise la compréhension des problématiques actuelles de changement, en s'interrogeant sur le « comment » et le « pourquoi » du changement (Soparnot, 2005). Dans d'autres recherches, elle constitue un construit nécessaire pour aborder le changement (Oxtoby et al, 2002; McGuinness, 2005, Kianto, 2008). Ces recherches semblent entretenir des proximités avec trois principaux champs théoriques qui lui permettent de se questionner sur le changement et sur les capacités organisationnelles de changement identifiées (Figure 3-3).

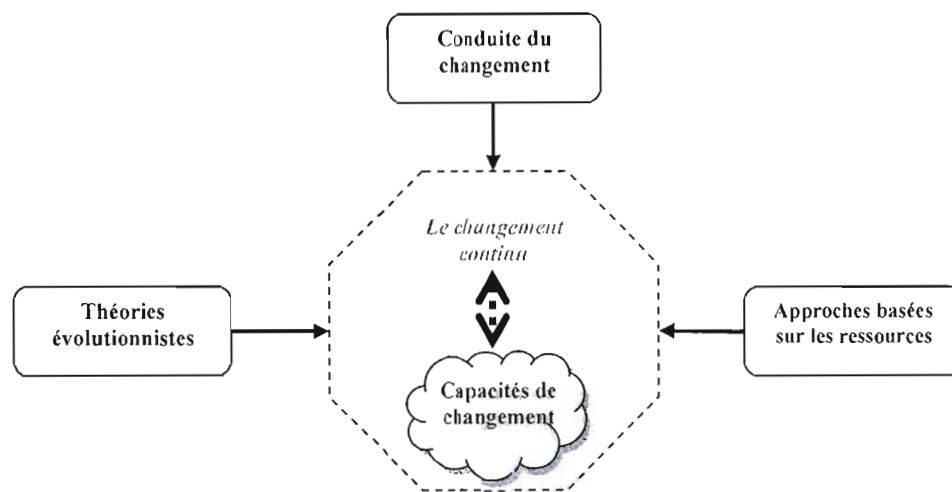


Figure 3-3. Fondements théoriques de la capacité de changement

Le premier champ de recherche s'intéresse à la conduite du changement, à savoir la description du processus de changement, en favorisant une conception par l'apprentissage organisationnel et la création des conditions nécessaires par la gestion du changement. Dans, le second champ, l'approche basée sur les ressources observe la façon dont l'organisation évolue de l'intérieur en focalisant sur le développement et la création des capacités organisationnelles. Enfin, dans le troisième champ de recherche, fortement influencé par la



recherche en management stratégique, les approches évolutionnistes expliquent l'évolution de l'organisation par rapport à son environnement. Les sous-parties suivantes présentent la façon dont ces approches théoriques aident à mieux appréhender les questions de recherche.

### **3.4.1. De la gestion du changement à la gestion des capacités de changement**

Le passage de la gestion du changement à la gestion des capacités de gestion du changement a fait l'objet du numéro spécial de la revue « Gestion » de l'automne 1999. Dans ce numéro, plusieurs chercheurs affirment qu'il convient de distinguer deux approches de la gestion du changement (Demers, 1999; Hafsi, 1999; Rondeau, 1999).

La première approche met l'accent sur la nécessité d'un déploiement des stratégies de gestion du changement. Dans cette perspective, le processus de changement est considéré comme un phénomène maîtrisable qui peut être géré par différentes stratégies de gestion du changement (Soparnot, 2005). Les modèles de gestion de changement sont multiples et rendent improbable un mode de gestion du changement générique (Demers, 1999; Soparnot, 2005; Vas, 2005). Comme il est présenté dans le tableau suivant (Tableau 3.3), Soparnot (2005) propose une évaluation de ces différents modèles de gestion du changement et en dégage les limites principales en matière de conception de l'organisation et de conception du processus de changement.

**Tableau 3- 3. Modèle de gestion du changement, conception de l'organisation et du changement (Soparnot, 2005)**

<b>Modèle hiérarchique</b>	Organisation machine (système homogène)	Changement linéaire, imposé et prévisible quant à l'action et à la réaction, aux causes et aux effets prévus
<b>Modèle du développement organisationnel</b>	Organisation humaniste (système homogène)	Changement linéaire, participatif et prévisible quant à l'action et à la réaction, orientation vers l'attitude et le comportement
<b>Modèle politique</b>	Organisation « arène » (système hétérogène)	Changement linéaire, prévisible, mais négocié, importance des intérêts et de la négociation
<b>Modèle psychologique</b>	Organisation « connaissance » (système hétérogène)	Changement incrémentiel, pas-à-pas, importance du renouvellement progressif des représentations et des compétences individuelles et collectives
<b>Modèle incrémentiel</b>	Organisation « contexte » (système hétérogène)	Changement « histoire », importance du contexte, approche structuraliste
<b>Modèle interprétatif</b>	Organisation « sens » (système hétérogène)	Changement « symbole », importance identitaire

Le modèle hiérarchique correspond à « une conception traditionnelle du changement imposé et planifié » (Soparnot, 2005). En d'autres termes, il s'agit d'un changement de vision qui permet à l'organisation de passer d'un état A à un état B désiré. Il est basé sur une logique « *top-down* » qui décrit un ensemble d'étapes à suivre afin de réussir le changement. La principale faiblesse de ce modèle est qu'il suppose un comportement prévisible des acteurs. Le modèle de développement organisationnel accorde, quant à lui, davantage de place aux dimensions humaines afin de minimiser la résistance au changement. Il est basé sur le management participatif, sur le consensus et sur des mesures d'accompagnement afin de favoriser l'épanouissement de l'individu. Le modèle politique considère le changement comme un jeu de pouvoir dans l'organisation entre des acteurs pluriels qui ont des intérêts divergents. De ce fait, le succès du changement est fortement dépendant de la légitimité politique accordée au changement par les acteurs influents. Le modèle psychologique s'inspire des travaux d'Argyris (1995). Ce dernier associe le changement organisationnel à un apprentissage collectif. Ainsi, le changement se construit de manière progressive pour atteindre à terme sa « forme globale ». Il existe également des modèles incrémentiels et interprétativiste. Selon le modèle incrémentiel, le passé structure la nouvelle situation, et le processus de changement est réalisé à partir d'essais et d'erreurs. Le modèle interprétatif, quant à lui, est associé au sens donné au changement par les différents acteurs.

Ces différents modèles semblent offrir une vision éclairante, mais qui reste toutefois insuffisante pour appréhender le processus de changement dans sa globalité de manière continue. Selon Demers (1999) et Soparnot (2004, 2005), ces modèles véhiculent une conception spécifique et fragmentée de l'action managériale de la transformation, et ne peuvent tenir compte de l'organisation dans son ensemble (Soparnot, 2005). D'autres auteurs (Thiétart, 2001; Mintzberg et al., 1999; Kerber et Buono, 2005; Thames, 2006) soulignent la complexité grandissante liée aux interactions multiples qui animent l'organisation et sa relation avec son environnement, et la nature même du changement s'accorde mal avec l'idée de « pilotage », de « conduite » et de « maîtrise » du processus de changement. Par conséquent, ces chercheurs recommandent de substituer à la logique de conduite et de pilotage de changement, une logique de gestion des capacités de changement.

Ce second courant se distingue, voire s'oppose au courant de la gestion du changement. Dans cette perspective, l'organisation est présentée comme une entité multidimensionnelle et complexe. Cette complexité organisationnelle s'accorde mal avec l'idée de gestion du processus du changement. Un grand nombre de ces modèles de la gestion du changement échouent à relever les défis et à confronter les enjeux de la dynamique de changement (Soparnot, 2005).

Selon Kerber et Buono (2005), ces échecs sont exacerbés par une application inappropriée des différentes approches du changement. « Une approche alternative axée sur la détermination et la construction des conditions favorables basée sur une logique d'apprentissage du changement organisationnel [serait] une piste à approfondir » (Soparnot, 2004). Ce dernier invite à penser le changement autrement. Il suggère d'apprendre le changement, c'est-à-dire l'instituer dans les pratiques de l'organisation. « Le changement ne se programme plus, il est ancré, devient routine, une gêne de l'entreprise » (Soparnot, 2005).

Dans le même sens, Rondeau (2002) et Mintzberg (2002) proposent de redéfinir le changement par la mise en place des conditions favorables au changement pour lui permettre de se réaliser dans l'organisation.

« La meilleure façon de conduire le changement pourrait être de le laisser se faire tout seul, de se contenter de créer les conditions dans lesquelles les gens pourront suivre leur tendance naturelle à expérimenter et à modifier leur comportement » (Mintzberg, 2002).

Cette piste s'intéresse à la manière de faire le changement ce qui implique de le reconcevoir complètement par une perspective où l'on s'intéresse à gérer les capacités de l'organisation à changer.

Aussi, Demers (1999) avance également qu'il est illusoire de vouloir gérer le changement étant donné la forte turbulence et l'incertitude de l'environnement. Elle suggère qu'il est plus approprié de développer la capacité de l'organisation à changer en créant les conditions qui favorisent l'émergence des initiatives locales et la flexibilité organisationnelle. Demers (1999) insiste sur le rôle particulier de la flexibilité organisationnelle. Cette dernière est notamment présentée comme la coexistence dans l'organisation de la stabilité et du mouvement au sein des organisations (processus parallèle, îlots de désordre dans la stabilité, etc.). Les firmes Honda, Sony et Intel qui sont citées en exemple, montrent une importante capacité à innover et à se renouveler constamment dans un environnement fortement compétitif, en exploitant le talent de tous les employés et « [...] en suscitant un certain chaos créateur ».

En soulignant ainsi la réceptivité de l'organisation aux conditions, cette approche préconise l'institution du changement afin qu'il devienne une routine (Brown et Eisenhardt, 1997) ou une aptitude ancrée dans les processus organisationnels. Cet ancrage est la voie explorée par l'apprentissage organisationnel et le courant de l'adaptabilité (March, 1991; Argyris et Schön, 1996). Ainsi, en apprenant à réviser constamment les pratiques et les modalités de l'adoption de ces pratiques, les organisations enrichissent leurs répertoires d'expériences qui pourront être mobilisées lorsque la dynamique rapide de l'environnement les rendra nécessaires. Ces mécanismes d'apprentissage organisationnel permettent ainsi de construire un ensemble de conditions initiales dont les caractéristiques sont de nature à faciliter le changement organisationnel.

L'apprentissage joue ici un rôle clé pour amener à l'organisation à réviser constamment ses pratiques, à modifier son comportement et à se doter d'une capacité de changement. C'est ainsi qu'à la logique de gestion et de conduite du changement, il convient de substituer une logique de conduite par l'apprentissage, qui permet d'accroître la capacité d'adaptation et de changement organisationnel et d'instaurer plus facilement le changement continu. La capacité de changement n'est alors plus liée au processus de transformation, mais à la capacité d'apprentissage. Cette dernière est définie comme « la construction d'un contexte qui absorbe les changements et devient un puissant ferment des mutations futures » (.

En bref, cette conception du changement par les capacités organisationnelles permet une reconception de l'organisation et du changement. Ce nouveau paradigme de recherche favorise grâce à l'apprentissage « un couplage plus dense entre l'organisation et le changement » (Soparnot, 2005), inscrit le changement dans la continuité et une organisation plus flexible. Nous retenons ainsi de ce premier champ, l'apprentissage et la flexibilité organisationnelle comme des dimensions nécessaires et explicatives de la capacité de changement, car elles permettent à l'organisation de faciliter la mise en place des conditions nécessaires au changement.

### **3.4.2. La perspective « *Resource-based View* » de la capacité de changement**

L'approche basée sur les ressources est considérée aujourd'hui comme une perspective de plus en plus pertinente pour expliquer l'évolution et l'adaptation de l'organisation à son environnement. Elle tire son origine des travaux de Demsetz (1958), Selznik (1957) et Penrose (1959), qui sont considérés comme les pères fondateurs de cette approche (Tywoniak, 1998; Foss, 2000; Barney, 1996). Demsetz (1958) donne naissance au courant de l'approche des ressources qui s'attarde à définir précisément les propriétés que devraient posséder les ressources et les compétences afin de permettre l'obtention et le maintien d'un avantage concurrentiel. Les deux autres chercheurs sont à l'origine d'un courant de pensée qui s'intéresse à l'aspect dynamique des ressources et des compétences, plus particulièrement à la problématique de leur création et de leur évolution, afin que la firme puisse maintenir à long terme son avantage concurrentiel. L'approche basée sur les ressources est considérée par

de nombreux chercheurs (Conner 1991; Tywoniak, 1998) comme une nouvelle théorie de l'organisation qui permet d'ouvrir la boîte noire, de fournir les outils pour observer l'intérieur et ainsi, de mieux comprendre l'organisation et son évolution à terme. La plupart des auteurs (Oxtoby et *al.*, 2002; McGuiness et *al.*, 2003; Soparnot, 2005; Rondeau et *al.*, 2005; St-Amant et *al.*, 2005; Rouse et Zietsma, 2006) ont d'ailleurs appréhendé la notion de capacité de changement dans les développements les plus récents de cette approche (voir tableau 3.2). Trois perspectives de l'approche « *Resource-based view* » ont été identifiées : la perspective standard, la perspective évolutionniste et la perspective dynamique.

#### **3.4.2.1. La perspective standard de l'approche « *Resource Based View* »**

La perspective standard est dominante dans la recherche sur l'approche basée sur les ressources. C'est très récemment que cette perspective s'est intéressée au changement. Selon cette dernière, les efforts de changement stratégique de l'organisation mettent l'accent sur l'acquisition et l'utilisation de ressources telles que l'expérience de management et les compétences des employés (Barney, 2001). Les prémisses de cette perspective veulent que l'organisation combine l'acquisition et la reconfiguration de ressources pour changer la manière de réaliser ses affaires. Cette stratégie permet de reconfigurer les ressources existantes, d'acquérir et de reconfigurer de nouvelles ressources ou encore d'acquérir et d'utiliser telles quelles de nouvelles ressources (Bloodgoog et Salisbury, 2001). Typiquement, les organisations combinent ces ensembles de ressources d'une manière nouvelle et différente, de façon à accroître la performance organisationnelle et obtenir un avantage concurrentiel (Bloodgoog et Salisbury, 2001). Dans cette première perspective de l'approche des ressources, le changement est considéré comme exogène à l'organisation (Barney, 2001; Bloodgoog et Salisbury, 2001). Toutefois, une des critiques faites à cette approche est qu'elle est fortement dépendante du contexte d'analyse. Autrement dit, dès que l'environnement change, ces prescriptions deviennent caduques et l'approche n'apporte qu'une dimension descriptive.

### 3.4.2.2. La perspective évolutionniste de l'approche basée sur les ressources

À rebours de ce paradigme standard dominant, le second courant de pensée (*process-orientated version*) regroupe des auteurs qui abordent l'étude des ressources et des capacités organisationnelles dans une perspective d'évolution (Dierickx et Cool, 1989; Prahalad et Hamel, 1990, 1995; Teece et al. 1997). Ces recherches s'inspirent des travaux précurseurs de Selznick (1957) et Penrose (1959). Ces derniers s'interrogent sur la survie des organisations, sur leur évolution et leur adaptation à l'environnement afin de maintenir à long terme l'avantage concurrentiel.

La majorité des auteurs qui croient en une approche évolutionniste examinent les implications des trois processus suivants, soit la variation, la sélection et la rétention. Nelson et Winter (1982) démontrent que ces processus constituent les conditions nécessaires pour que certaines routines organisationnelles créent un avantage compétitif soutenu. Ils soutiennent que les firmes varient en fonction de routines organisationnelles qu'elles auront développées pour réaliser leur travail. Ainsi, au niveau concurrentiel, selon leur mécanisme de sélection, certaines routines organisationnelles deviennent plus efficaces et efficientes que d'autres. Les routines organisationnelles les moins efficaces ou efficientes sont alors abandonnées ou modifiées. En conséquence, la routine organisationnelle la plus efficace et efficiente génère un avantage compétitif pour la firme.

Les routines organisationnelles incarnent de manière collective les compétences et les capacités de l'organisation. Elles représentent en fait la connaissance collective de la firme, initiée ou répondant à un changement « *that is into the organization processes, procedures or systems, and that is embedded in modes of behavior, informal networks and personal relationship* » (Collis et Montgomery, 1995). Le changement, qui est considéré ici comme endogène, est construit progressivement par des processus d'adaptation locale et d'appropriation individuelle et collective. Par conséquent, l'organisation réagit à son environnement et s'adapte grâce à ses compétences et ses capacités (Teece et al., 1997). Dans cette perspective, ces dernières sont définies comme « *des états de connaissances intégrées, souvent exposées à des changements* ».

Les capacités organisationnelles ne sont pas restreintes à la dotation en facteurs ou encore à la capacité d'accès à l'information. Elles constituent le fruit des efforts antérieurs accomplis par la firme pour se constituer un capital humain, informationnel et organisationnel, lui permettant ainsi de se différencier sur le marché et de se procurer un avantage compétitif. Il devient donc nécessaire de traiter ces capacités dans une perspective de changement.

### **3.4.2.3. Les développements récents de l'approche basée sur les ressources**

En effet, compte tenu de l'incertitude et de la dynamique de l'environnement actuel, la firme est amenée à construire une base de capacités plus flexibles, lui permettant de réduire le temps de réponse et de s'orienter vers de nouveaux marchés. Cette perspective dynamique de l'approche basée sur les ressources comporte deux approches émergentes : l'approche basée sur les connaissances et l'approche des capacités dynamiques.

La première approche s'intéresse à des ressources particulières, « les connaissances », donnant naissance à l'approche du « *knowledge based theory* » (Spender, 1996; Grant, 1995, Grant et Badden-Fullen, 1996). Cette dernière émerge des théories de l'existence de la firme et des théories de l'avantage compétitif. Elle exprime le rôle de la firme dans la création, le stockage et l'utilisation des connaissances. Son centre d'intérêt porte moins sur la diffusion des connaissances entre les individus que sur la découverte des mécanismes qui permettent la coordination de ces derniers (les directives et les règles, la mise en séquence des activités, les routines organisationnelles et la résolution de problèmes en groupe). Les connaissances se développent également au sein des interactions sociales.

Cette première perspective considérée comme étant dynamique explique le changement à travers un processus de création de nouvelles connaissances (Balogun et Jenkins, 2003). En d'autres termes, pour permettre la transformation organisationnelle, chaque membre doit faire évoluer ses connaissances tacites par rapport à sa façon d'interagir, à la fois à l'interne et avec les parties prenantes externes, et par rapport à la façon dont il coordonne ses activités. Le changement dans cette perspective est présenté comme une combinaison des connaissances tacites, en tant que représentation physique du modèle mental de la création de valeur, et du dialogue organisationnel qui tend à améliorer ou à accroître la capacité de conduire un « *Wide*



*system change initiatives* » (Karp, 2005). Ainsi, la perspective de création de connaissances encourage donc à la vision du changement comme un processus d'innovation et de créativité pour tous les membres de l'organisation, ce qui nous ramène à l'idée de dynamique de changement liée à l'action collective. Toutefois, cette perspective est sujette à de nombreuses critiques, car, d'une part, elle reste conceptuellement abstraite, ce qui rend difficiles des propositions spécifiques ou des hypothèses testables, d'autre part, elle a très peu d'implications dans les pratiques managériales (Balogun et Jenkins, 2003).

La deuxième approche, l'approche des capacités dynamiques (Teece et *al.*, 1997), est présentée en soi comme une approche de changement. Elle est développée par des auteurs qui s'intéressent à la manière dont les compétences, les capacités, et les connaissances sont créées et développées. Le concept des capacités dynamiques est né des effets liés aux caractéristiques de l'environnement concurrentiel actuel. Ce concept met l'accent sur le rôle de la gestion stratégique dans l'adaptation, la reconfiguration et la création des ressources et des capacités organisationnelles à s'adapter aux changements de l'environnement (Dierickx et Cool, 1989; Eisenhardt et Martin, 2000; Prahalad et Hamel, 1994; Nelson et Winter, 1982; Teece et *al.* 1997; Winter, 2001; Zollo et Winter, 2002).

Teece et *al.* (1997) présentent l'approche des capacités dynamiques comme une perspective qui permet d'étudier la façon dont les organisations, évoluant dans des environnements affectés par des changements rapides, peuvent à la fois créer et s'accaparer de la richesse. Cette perspective souligne l'exploitation des ressources et des compétences spécifiques internes et externes de l'organisation pour soulever les changements de l'environnement. Ces capacités sont alors considérées comme des sources d'avantages distinctifs et elles expliquent comment les combinaisons de ressources, de compétences et de connaissances peuvent être développées, déployées et protégées. Par conséquent, elles peuvent être perçues comme un concept émergent et potentiellement intégrateur pour comprendre les nouvelles sources d'avantages compétitifs. Le terme « dynamique » fait ici référence à la capacité de renouveler les capacités organisationnelles pour réaliser l'alignement avec un environnement d'affaires changeant. Le terme « capacité » souligne, quant à lui, le rôle clé du management stratégique en adaptant, en intégrant et en

reconfigurant de manière appropriée les compétences organisationnelles internes et externes et les ressources fonctionnelles pour équilibrer les exigences d'un environnement changeant.

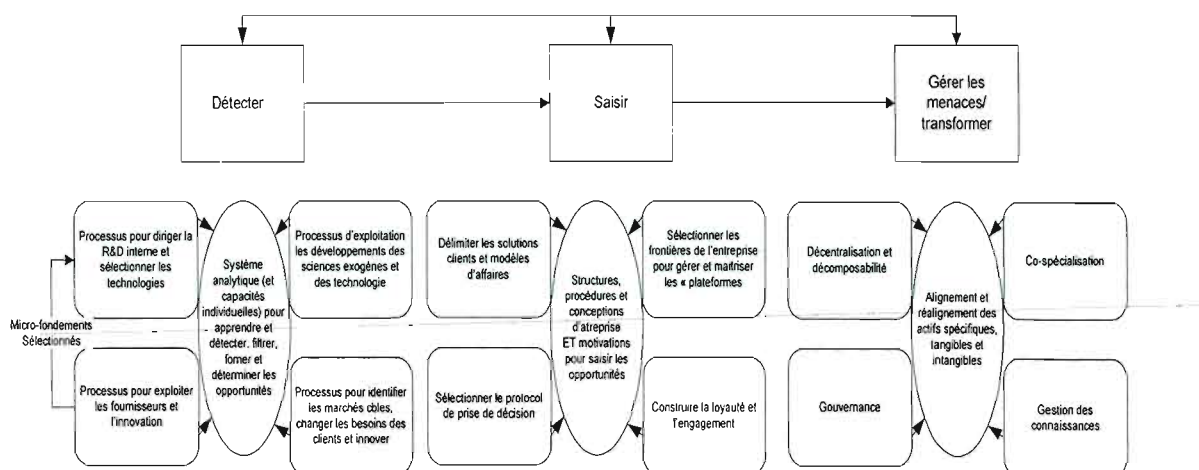
Eisenhardt et Martin (2000) définissent les capacités dynamiques comme :

*The firm processes that use resources specifically the processes to integrate and reconfigure gain and release resources to match and even create market change. Dynamic capabilities thus are the organisational and strategic routines by which firms achieve new resource configuration as markets emerge collide, spilt, evolve and die.*

En d'autres termes, les capacités dynamiques consistent en des processus spécifiques, stratégiques et organisationnels qui créent de la valeur pour les firmes, par la manipulation de ressources. Les capacités dynamiques sont donc ancrées dans l'organisation, et sont fortement influencées par le dynamisme du marché et par son évolution à travers le temps. Dans un marché modérément dynamique, la capacité dynamique est fortement dépendante des connaissances existantes qui sont davantage codifiées en routines détaillées et qui spécifient les étapes et divisent les activités entre les individus. Dans un marché très dynamique, l'échange devient non linéaire et moins prévisible, et dépend moins des connaissances, et davantage de la création rapide de nouvelles connaissances associées à une situation spécifique. Dans ce cas, les capacités dynamiques sont simples et expérimentales. Ce sont des processus instables qui dépendent d'une création rapide de nouvelles connaissances et de réalisations itératives pour produire un résultat adaptatif. Un bon mécanisme d'apprentissage souligne cette dépendance.

Plus récemment, Teece (2007) pose un nouveau regard sur le concept de capacité dynamique. Il propose dans sa recherche une description des capacités dynamiques et une explication de ses micro-fondements, dans le but de comprendre les sources de l'avantage concurrentiel et de fournir aux gestionnaires des orientations pour éviter les situations non profitables. L'auteur souligne que le concept de capacité dynamique a été pertinent pour le maintien de l'avantage concurrentiel, mais qu'il n'a jamais été aussi important qu'aujourd'hui, étant donné le contexte actuel de forte évolution de la globalisation et de diversifications géographiques et organisationnelles des sources d'invention et d'innovation. Il identifie la nature des différentes classes de capacité et distingue les micro-fondements de chacune de ces classes qui sont de capacités liées à la capacité dynamique maitresse. Pour ce

faire, il intègre et synthétise la littérature en stratégie et en innovation, mais également les résultats de recherches de disciplines diverses en sciences sociales, managériales et comportementales. Il propose finalement un cadre théorique composé de trois classes de capacités, « *Sensing* », « *Seizing* » et « *Reconfiguring* » (figure 3-4). Ce cadre met l'accent sur les compétences managériales et organisationnelles nécessaires pour supporter l'alignement évolutionnaire et entrepreneurial. Il existe, entre ces trois classes de capacités, des interrelations et des tensions qui soulignent que les compétences nécessaires pour « *Sensing* » sont différentes de celles nécessaires pour « *Seizing* », qui se distinguent elles-mêmes de « *Reconfiguring* ». Les entreprises performantes doivent développer et utiliser ces trois classes de capacités de manière simultanée.



**Figure 3-4. Fondements des capacités dynamiques**  
(Adapté de Teece, 2007)

En bref, ce cadre regroupe les dimensions traditionnelles qui expliquent l'avantage concurrentiel et les processus nécessaires à la réalisation d'un bon positionnement dans un écosystème. Il tente également d'expliquer (1) les considérations stratégiques et (2) les disciplines nécessaires pour qu'une fois les opportunités identifiées (3) elles puissent être mesurées. Il tente également de définir la façon dont les affaires et les métiers peuvent être reconfigurés afin de faire face à l'évolution de l'environnement. Les capacités dynamiques aspirent donc à constituer un cadre relativement parcimonieux pour expliquer des enjeux très complexes.

Ainsi, ces recherches s'accordent à dire que les capacités dynamiques sont une classe distincte de capacités qui ont pour centre d'intérêt le déploiement, l'expansion et la transformation de ressources existantes, toujours dans le but de construire des capacités nouvelles et supérieures. Les capacités dynamiques soulignent ainsi la notion de « construction de capacités » notion qui a pour objectif l'amélioration du déploiement de ressources et de capacités (Zahra et Georges, 2002). Bien qu'elles puissent être similaires à travers les firmes (Eisenhardt et Martin, 2000), elles sont idiosyncrasiques dans la manière dont elles sont développées et utilisées. Elles peuvent être pensées comme des biens intermédiaires (Amit et Schoemaker, 1993) qui apportent une productivité améliorée des ressources existantes et une flexibilité stratégique pour faire face au changement environnemental. Cette approche par les capacités dynamiques cherche à fournir un cadre cohérent qui peut autant intégrer des connaissances conceptuelles et empiriques existantes que faciliter la prescription. Ainsi, nous retenons la notion de capacités dynamiques comme une dimension essentielle et centrale pour définir les capacités de changement (Oxtoby et al., 2002; McGuinness et al., 2005) du développement de l'Ae. Cependant, elles ne se confondent pas avec elles. Si le concept de capacités dynamiques identifie les conditions à l'origine des reconfigurations stratégiques et organisationnelles, il n'explique pas comment ces renouvellements peuvent être menés. C'est ce que cherchent à appréhender les capacités de changement.

### **3.4.3. L'approche des théories de l'évolution de la capacité de changement**

Avec la perspective évolutionniste, l'unité d'analyse du changement est modifiée. Alors que la RBV se concentre à un niveau « firme », les théories évolutionnistes replacent l'organisation dans son environnement et cherchent à expliquer les mécanismes de son évolution. Si, comme Durand (2001), on considère que « *l'évolution provient des interactions entre l'entreprise et son environnement, et notamment de la capacité des entreprises à s'adapter et à créer de nouvelles adaptations* » (cité dans Soparnot, 2005), alors une réflexion sur la capacité de changement ne peut s'empêcher de recourir à ce courant. Trois conceptions de l'évolution des organisations peuvent être identifiées : l'adaptation, le choix stratégique et la coévolution.

### 3.4.3.1 Les perspectives de l'adaptation

Les approches de l'adaptation, représentées notamment par l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1984, 1989), l'école évolutionniste (Nelson et Winter, 1982) et les théories institutionnalistes voient dans l'évolution des organisations un comportement déterminé par un ensemble de contraintes liées soit au milieu, soit à l'organisation elle-même.

Dans le premier cas, l'évolution de l'organisation est le résultat de sa conformité plus que de son adaptation à un ensemble de contraintes. Selon ce courant, l'environnement « sélectionne » les organisations. Ces dernières se caractérisent par une grande inertie. Elles résultent d'arrangements structurels (difficultés de transfert des ressources, informations partielles, jeux politiques, normes centrales, etc.) et de contraintes environnementales (barrières économiques, légales et fiscales, contraintes de légitimité externe...). Or, comme les firmes sont en compétition pour l'appropriation de ressources identiques et en quantités limitées au sein de l'environnement, les formes organisationnelles les moins adaptées sont éliminées, l'inertie limitant leur capacité d'adaptation.

- Dans le second cas (contraintes de l'organisation elle-même), la notion d'adaptation a plus de sens. Elle serait programmée par la nature des compétences accumulées au cours de l'histoire. Celles-ci forment alors des routines, c'est-à-dire des modèles d'interactions codifiés qui constituent des solutions prêtes pour l'action ayant acquis « un systématisme ». Pour Nelson et Winter (1982), elles correspondent à des éléments de permanence et d'hérédité; ce sont les gènes de la firme. Ainsi, l'évolution de la firme suit un sentier tracé par ses routines, quelle qu'en soit la nature (Nelson et Winter, 1982). Néanmoins, dans cette approche, le rôle de l'environnement n'est pas négligé. Les auteurs identifient, en effet, des environnements différents qui exercent sur les firmes une pression plus ou moins forte à réviser ou à éliminer les routines les moins adaptées.

Dans le troisième cas, l'évolution de l'organisation est légitimée par son environnement. Selon Scott (1995), le secteur, ou plus particulièrement le champ interorganisationnel, est le niveau d'analyse approprié pour comprendre l'interaction entre l'évolution structurelle du contexte et le changement de ses pratiques institutionnelles. Ce champ permet d'interpréter la

nature et le processus du changement dans les pratiques institutionnelles. Les théoriciens institutionnels se sont efforcés d'expliquer l'évolution des organisations en l'attribuant aux forces exogènes ou aux acteurs dominants d'un champ interorganisationnel. Ainsi, les pressions de l'environnement peuvent conduire les organisations à adopter des initiatives entreprises par d'autres organisations dans leur environnement. La valeur de ces initiatives obtient une légitimité. Par conséquent, le changement et le renouvellement organisationnels vont s'expliquer par un comportement d'isomorphisme dans lequel les organisations sont plus homogènes qu'uniques (DiMaggio et Powel, 1991).

### **3.4.3.2. Les perspectives du choix stratégique**

Reconsidérant le pouvoir d'influence des firmes sur leur évolution, les approches du choix stratégique proposent une explication alternative de l'évolution des organisations. Dans cette approche, les organisations, vues comme un assemblage de ressources et de compétences, peuvent adopter des comportements de « créateur » (Daft et Weick, 1984). La perspective de choix stratégique est basée sur l'idée de doter l'organisation d'une capacité à changer sa trajectoire en s'adaptant par elle-même et en contribuant à former son environnement. Cette approche souligne l'importance du choix stratégique des décideurs qui sont les intermédiaires entre l'organisation et son environnement. Les gestionnaires peuvent agir et « enacter » le contexte au sens de Weick (1979). Dans ce sens, l'évolution de l'organisation est le résultat d'un choix. Elle s'apparente alors à une réaction délibérée. Le choix stratégique est la capacité des organisations à se transformer elles-mêmes. Il tend à sous-estimer le poids des contraintes sur la trajectoire d'évolution de la firme ou sur la dépendance des sentiers de l'organisation. Dans cet alignement, la capacité d'absorption de l'organisation joue un rôle très significatif. La capacité d'absorption d'une firme influence l'équilibre entre son adaptation et la proaction de l'organisation. Cohen et Levinthal (1990) suggèrent à cet effet que plus le niveau de capacité d'absorption est élevé plus il sera proactif.

En somme, la perspective évolutionniste identifie les formes et les mécanismes de l'évolution. La capacité de changement acquiert ainsi une forme duale : elle est adaptation et pro-action (Soparnot, 2005). L'adaptation doit être considérée comme un changement de l'organisation plus ou moins profond et brutal (Nadler et Tushman, 1994) en réaction à une

évolution environnementale perçue. La pro-action, comme un changement intentionnel organisationnel, qui caractérise alors un comportement pionnier, celui-ci pouvant générer des adaptations ultérieures chez les concurrents. Cependant, cette approche décrit plus la capacité de changement qu'elle ne l'explique. Elle renseigne sur ses formes, non pas sur sa nature (Demers, 1999; Hafsi, 1999).

### **3.4.3.3. Les perspectives de la coévolution**

La théorie de la coévolution a guidé de nombreuses recherches sur les adaptations (Koza et Lewin, 1998; Tan et al. 2005; Flier et al. 2003), le renouvellement stratégique et organisationnel (Helfat and Raubitschek, 2000; Levinthal et Myatt, 1994 ; Volderba et al. 2001) et sur la mutation et l'émergence de nouvelles formes organisationnelles (Djelic et Ainamo, 1999; Van den Bosch et al., 1999; Koza and Lewin, 1999, Lewin et Volderba, 1999). Elle est présentée comme une perspective qui non seulement apporte des réponses aux limites des perspectives d'évolution (adaptation et sélection) qui ont été présentées les paragraphes précédents, mais elle propose également un cadre intégrateur et construit à partir de différentes approches d'adaptation et de sélection, comme on peut le voir dans la figure 3-5 (Volderba et Lewin, 2003).

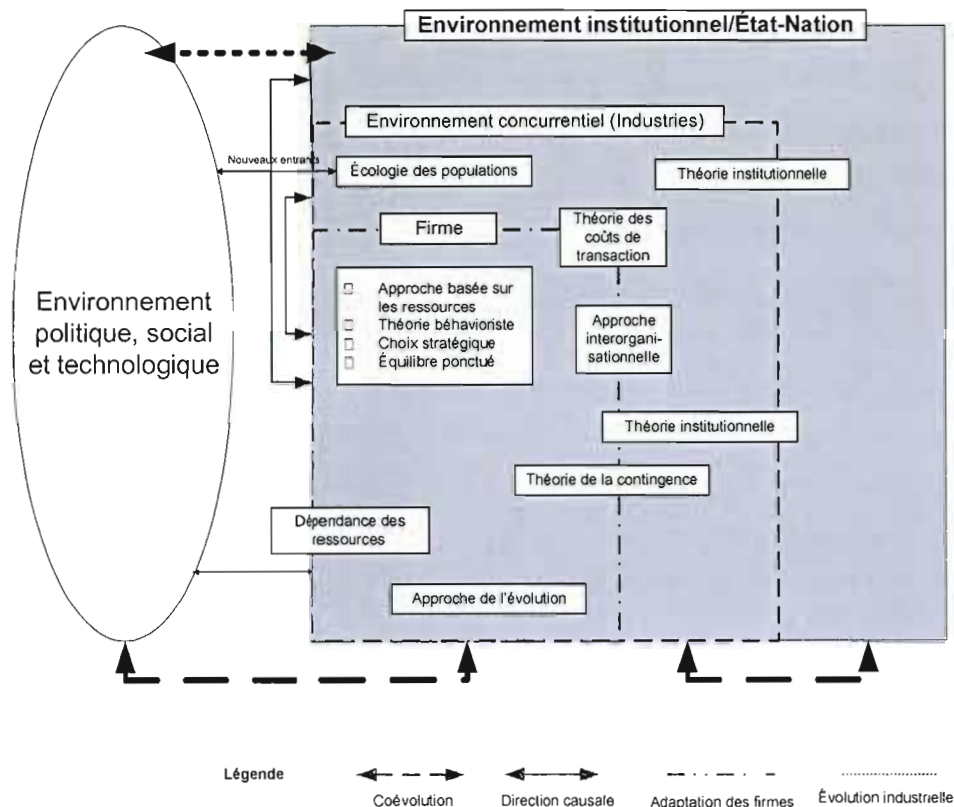


Figure 3-5. Théorie de la coévolution  
(Volderba et Lewin, 2003)

McKelvey (1997) propose une des recherches centrales dans l'approche de coévolution. Il définit cette approche comme une des quatre frontières qui permet de contrer le problème d'idiosyncrasie des sciences de l'organisation avec les modèles idéaux typiques du réalisme scientifique, les mécanismes analytiques et la théorie de la complexité. Cette étude tente, d'une part, de soutenir la définition de la firme énoncée par Daft et Lewin (1993), qui caractérise la firme comme étant « *...flexible, learning organizations that continuously change and solve problems through interconnected coordinated self-organizing processes* ». D'autre part, elle s'interpose dans la guerre des paradigmes en étudiant la firme comme un phénomène « quasi-naturel ». McKelvey (1997) est à l'origine de la multiplicité des niveaux du cadre de coévolution. Ce dernier semble avoir été étudié jusque-là à un seul niveau. L'auteur explique « comment » et « pourquoi » la coévolution se réalise sur plusieurs niveaux. Il fait ainsi la distinction entre la coévolution à l'intérieur de la firme



(« *microcoevolution* ») et la coévolution qui se produit entre la firme et ses niches (« *macrocoevolution* »). Cette approche de la coévolution confirme que les processus de variation, de sélection et de rétention opèrent à l'intérieur de l'organisation et interagissent avec des processus similaires au niveau de la population d'organisations. La macrocoévolution met l'accent sur la présence de la firme dans un contexte de coévolution concurrentielle, alors que la microcoévolution considère la coévolution des ressources, des capacités dynamiques et des compétences dans le contexte concurrentiel interne de la firme. De plus, McKelvey (1997) soutient que, non seulement la firme et ses parties non seulement évoluent dans le temps, mais qu'elles coévoluent également entre elles et avec le changement de l'environnement. Il termine en expliquant la forte dépendance de la coévolution vis-à-vis de l'histoire et de la trajectoire de chaque organisation.

Lewin et Volderba (1999) apportent également une importante contribution en proposant un cadre de référence pour l'approche de coévolution. Ils présentent le cadre de la coévolution comme étant une approche « explicative » émergente du changement et, plus précisément de nouvelles formes organisationnelles. Ce cadre interroge le changement et les résultats organisationnels comme une fonction conjointe d'actions managériales et de pression de l'environnement (Lewin et Volderba, 1999; Volderba et Lewin, 2003). Cet argument contraste avec les approches que nous avons présentées précédemment, et dans lesquelles l'accent était mis sur l'adaptation organisationnelle en fonction, soit d'actions managériales (Théorie des choix stratégiques), soit ou de la population d'organisations. En accord avec McKelvey (1997), ils affirment que l'approche de la coévolution peut constituer un rempart aux débats continus entre les recherches de l'adaptation et celles de la sélection. Pour cela, ils proposent de dépasser les perspectives exclusives (tableau 3-4).

Tableau 3-4. Théories de sélection vs. Théorie d'adaptation (Adapté de Lewin et Volderba, 1999)

Processus de sélection	Processus d'adaptation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Théorie de l'écologie de population</i> : Le processus d'adaptation est basé sur, et limité par, l'accumulation de bagage structurel et procédural à travers différents processus de rétention (Hannan et Freeman, 1984)</li> <li>• <i>Théorie institutionnelle</i> : Le processus d'adaptation résulte d'isomorphisme coercitif, normatif et mimétique. Le renouvellement est réalisé à travers le maintien de l'alignement entre le M\O et le changement des normes et logiques partagées du gouvernement dans son ensemble (Dimaggio et Powell, 1983)</li> <li>• <i>Théorie de l'évolution</i> : le processus d'adaptation stratégique est basé sur la prolifération des routines et le renforcement des améliorations incrémentales (Nelson et Winter, 1982)</li> <li>• <i>L'approche basée sur les ressources</i> : Le processus d'adaptation est une trajectoire convergente de l'exploitation des capacités organisationnelles uniques (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1983)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Théorie des capacités dynamiques</i> : le processus d'adaptation est promu par l'aptitude latente d'une organisation à renouveler, augmenter et adapter ses capacités organisationnelles dans le temps (Teece et al., 1997)</li> <li>• <i>Théorie du comportement organisationnel</i> : le processus d'adaptation est déterminé principalement par la disponibilité et le contrôle des « mous » organisationnels et l'intention stratégique d'allouer un « mou » à l'innovation (Cyert et March, 1963)</li> <li>• <i>Les théories d'apprentissage</i> : Le processus d'adaptation comme processus d'alignement de la firme et de son environnement basé sur les capacités d'apprentissage, de désapprentissage et réapprentissage (Argyris et Schon, 1978; Fiol et Lyle, 1985).</li> <li>• <i>Théories du choix stratégique</i> : Le processus d'adaptation stratégique comme un processus dynamique sujet à des actions managériales et forces environnementales (Child, 1972; Miles et Snow, 1978)</li> </ul>

Dans ce sens, la coévolution est définie comme le résultat commun entre l'intention, l'environnement et les effets institutionnels. Cette définition assume le fait que le changement peut être récursif et nécessite d'être perçu comme le résultat joint entre l'intention managériale et les effets de l'environnement. À partir de cette conception, les caractéristiques de cette approche sont proposées. Nous les résumons dans le tableau suivant (tableau 3-5).

**Tableau 3-5. Propriétés de l'approche de coévolution  
(Adapté de Lewin et Volderba, 1999)**

Propriétés	Explication
<b>Multiple niveau/ancrée</b>	Les effets coévolutionnaires prennent place à de multiples niveaux autant dans les firmes qu'interfirmes. Il est nécessaire de distinguer la coévolution dans la firme (microcoévolution) et entre les firmes (Macro coévolution)
<b>Causalités multidirectionnelles</b>	Les organisations et leurs parties coévoluent dans un environnement organisationnel en mutation. Les changements se produisent entre toutes les populations organisationnelles qui interagissent, permettant au changement d'être conduit par des interactions mutuelles directes et par feedback avec le reste du système. Il faut faire ici la distinction entre une coévolution directe et une coévolution diffuse.
<b>Non-linéarité</b>	Le changement dans une variable peut produire des changements dans d'autres variables résultant des trajectoires de rétroaction indéterminées
<b>Rétroaction positive</b>	Les organisations influencent de manière systématique leurs environnements. L'environnement organisationnel qui est fondamentalement composé des autres organisations influence en retour l'organisation. Ces interactions récursives résultent en une interdépendance et une causalité circulaire. Dans cette perspective de rétroaction d'interaction, la vision unidirectionnelle de relation cause à effet apporte le chemin à une perspective bidirectionnelle de causalité mutuelle.
<b>Dépendance des sentiers et historiques</b>	L'adaptation dans un processus coévolutionnaire est caractérisée par une dépendance à la trajectoire ou à l'historique de l'organisation. La variation dans l'adaptation parmi les constituants d'une firme peut refléter l'hétérogénéité dans une population de firmes au départ, au lieu d'une variation de la niche dans l'environnement ou un ensemble de conditions externes distinctes.

Lewin et Volderba (1999) concluent par l'application de cette approche pour étudier le changement continu en général et plus particulièrement le changement vers de nouvelles formes organisationnelles. Pour cela, ils mettent en avant-plan la pertinence des arguments de la théorie de la complexité sur la coévolution de l'organisation, qui indique : « *at the edge of chaos, an organization is assumed to optimize the benefits of stability, while retaining the capacity of change by combining and recombining both path dependence and path creation state* ». De plus, ils affirment qu'une organisation seule ne peut découvrir et changer de formes. Il est plus approprié de cibler des organisations qui ont un historique de création de richesse, car il y a de plus fortes chances que ces organisations internalisent les capacités d'adaptation autant d'exploration que d'exploitation. Ces arguments ont été expliqués de

manière plus détaillée dans un autre article que nous présentons dans les paragraphes suivants.

En effet, Lewin et al. (1999) précisent cette approche de la coévolution en proposant le « *Model of new wealth creation* ». Ce dernier généralise le modèle d'adaptation organisationnelle de March (1991) qui relie l'adaptation d'exploitation et d'exploration aux changements dans la population d'organisations. March (1991) fait une distinction entre l'exploration des nouvelles possibilités et l'exploitation des anciennes certitudes. Ce modèle est combiné à l'approche de coévolution (Lewin et Volderba, 1999) qui considère l'organisation, sa population et ses environnements comme les résultants interdépendants des actions managériales, des influences institutionnelles et des changements extra-institutionnels (technologiques, sociopolitiques et autres phénomènes de l'environnement). Lewin et al. (1999) proposent ainsi un modèle d'adaptation de la firme dans un cadre de coévolution d'organisation qui permet d'analyser l'adaptation stratégique et organisationnelle de manière séquentielle, et qui permet d'identifier les mutations dans les formes organisationnelles (voir figure 3-6).

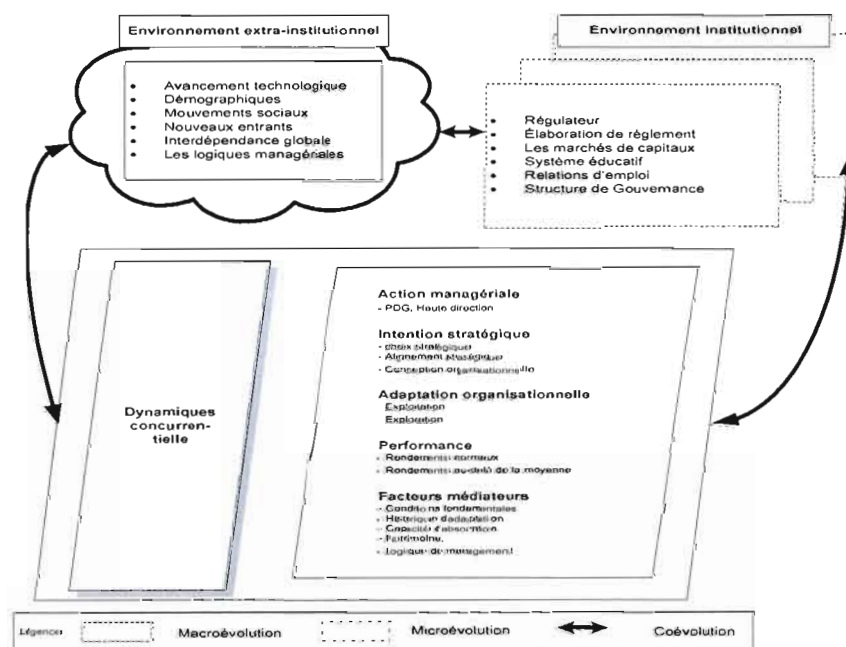


Figure 3-6. Modèle de coévolution (Adapté de Lewin et al., 1999)

Ce modèle démontre que les adaptations stratégiques et organisationnelles (exploitation et exploration) coévoluent avec les changements de l'environnement (dynamiques concurrentielles, technologiques et institutionnelles) et avec la population d'organisations et ses formes. Les nouvelles formes organisationnelles émergent de la population d'organisation en place. Les auteurs identifient des facteurs qui modèrent la capacité d'adaptation de la firme, sa performance et la création de richesse de l'organisation : les capacités d'absorption permettant d'assimiler les nouvelles connaissances, la dépendance des sentiers qui représente le profil historique d'adaptation d'exploitation et d'exploration spécifique à l'organisation, les conditions fondatrices qui résident dans le patrimoine de l'organisation (réputation, position de marché, taille), les capacités organisationnelles et l'intention stratégique de la haute direction. Ainsi, ce modèle d'analyse permet également d'identifier les organisations qui innovent les aspects de ces capacités d'adaptation organisationnelle. Autrement dit, ces dernières changent la stratégie et la forme organisationnelle qui, en accord avec la théorie de la complexité, permettent d'amener l'organisation au bord du chaos, à savoir à son niveau optimal d'adaptation et de flexibilité.

La majorité des recherches portant sur l'approche de coévolution étudient des organisations du secteur privé appartenant à un environnement concurrentiel. Rodriguez et Child (2003) proposent une des rares recherches qui s'interroge sur l'application de la coévolution dans un environnement fortement réglementé. Ils étudient la coévolution entre une organisation publique de télécommunication au Brésil, « Telemig », son environnement sectoriel (« mezoenvironnement ») et le macroenvironnement des firmes de télécommunication de 1970 à aujourd'hui. Il propose un cadre conceptuel qui est défini par les relations entre les politiques, les formes organisationnelles, les dynamiques des systèmes (processus) et la performance (figure 3-7).

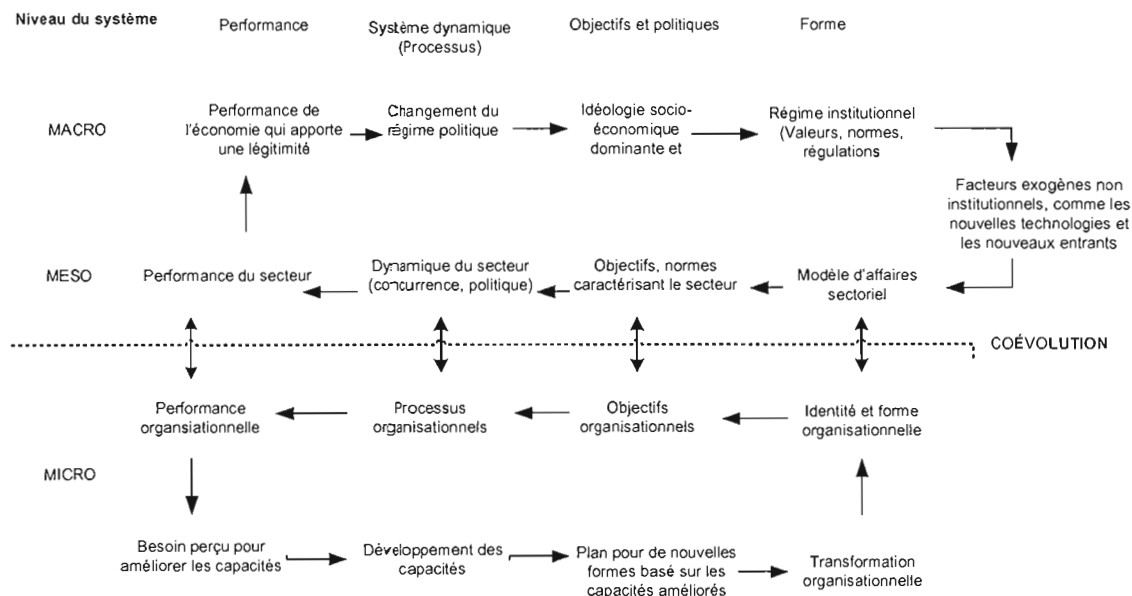


Figure 3-7. Modèle de coévolution (Adapté de Rodriguez et Child, 2003)

Ce modèle, construit, d'une part, à partir des modèles de Lewin et Volderba (1999) et, d'autre part, à partir des connaissances sur le cas Telemig, met en avant-plan quatre éléments importants. En premier lieu, un environnement fortement réglementé qui risque de limiter les actions managériales. Par conséquent, le transfert des connaissances vers le secteur suit les normes d'isomorphisme hiérarchique et le changement provient du leadership organisationnel dérivé de la haute direction (coercitive et normative). Ainsi, le changement est dérivé des forces politiques. En deuxième lieu, la théorie institutionnelle est particulièrement pertinente pour ce cas en raison de son fort ancrage institutionnel qui caractérise Telemig. En troisième lieu, la dépendance des sentiers apporte une contribution à cette approche. L'ancrage des organisations dans un environnement fortement institutionnalisé fait que la dépendance au passé a une influence importante sur l'évolution de ces organisations. En quatrième lieu, l'approche basée sur les ressources est également une approche pertinente pour expliquer la coévolution de l'organisation avec son environnement et ouvre des possibilités de changement de l'identité et de la forme organisationnelle. Enfin, dans un contexte d'évolution rapide de l'environnement, la perspective des capacités dynamiques joue un rôle significatif pour permettre aux organisations de s'adapter et de renouveler leurs capacités. Dans un

contexte fortement réglementé et non concurrentiel, les capacités organisationnelles impliquent une aptitude des acteurs de l'organisation à adapter, à accroître et à renouveler leurs relations avec les acteurs institutionnels clés pour répondre à leurs attentes. En bref, Rodriguez et Child (2003) présentent une recherche portant sur l'évolution d'une organisation qui opère pendant plus de trente ans sous des conditions de faible concurrence, de forte institutionnalisation et de dépendance au passé en introduisant la dimension politique à l'approche de coévolution.

Ainsi, cette approche théorique de la coévolution constitue un cadre intégrateur des approches théoriques relatives aux problématiques de changement, d'adaptation et de renouvellement organisationnel et stratégique. De plus, le cadre de coévolution a le potentiel nécessaire pour analyser toutes les études en sciences de l'organisation qui impliquent un changement dans le temps et plusieurs environnements. Aussi, cette approche constitue un cadre qui permet d'observer en même temps l'évolution interfirmes et intrafirmes et ainsi de concilier entre le niveau macro et le niveau micro. La coévolution est présentée comme une nouvelle voie de recherche qui permet de réintégrer les théories des organisations et la recherche en stratégie. Par conséquent, nous retenons le cadre de coévolution comme un cadre d'analyse pertinent pour étudier le développement de l'Ae et pour définir les capacités de changements des organisations publiques.

### **3.5. La proposition d'un cadre conceptuel préliminaire**

Les fondements théoriques sur le changement continu et sur les capacités de changement représentent un cadre de référence non négligeable pour bien comprendre le sujet de cette recherche. Des approches et des concepts ont été sélectionnés dans ces littératures, afin de construire un cadre conceptuel préliminaire et de faire des propositions de recherche.

Ainsi, cette recherche est née d'un intérêt pour le développement de l'Ae et de la problématique provisoire de l'adaptation et/ou du changement des organisations publiques face à la dynamique des affaires électroniques. Dans le prolongement de cette problématique, les deux principales questions de recherche s'attardent à comprendre la façon dont le

développement de l'Ae engage les organisations publiques dans le changement continu, et à définir les capacités de changement qui sont nécessaires. On peut distinguer trois composantes fondamentales dans cette problématique. Premièrement, le développement de l'Ae confronte les organisations publiques à la réalité d'un environnement de plus en plus turbulent qui les amène à changer en continu. Deuxièmement, le changement continu implique une relation au temps et une relation à l'environnement, autant interne qu'externe, qui fait que les organisations publiques ont besoin de se doter de capacités qui leur permettent de mieux aborder ce changement continu. Troisièmement, les capacités de changement constituent les facteurs (ou conditions) nécessaires à l'organisation pour mieux maîtriser le changement continu. L'exploration de ces dimensions fondamentales a permis de préciser des questions spécifiques de recherche. Ces questions s'intéressent au processus, aux interactions et aux éléments structuraux du phénomène. La problématique, les questions générales et spécifiques précitées composent ce que Chevrier (1992) nomme le foyer<sup>8</sup>, qui guide et fournit les balises de cette recherche (voir figure 3-8).

---

<sup>8</sup> Ce concept de foyer fait référence à la notion de « focus » de Lincoln et Guba (*Naturalistic Inquiry*, 1985, p 227-228)



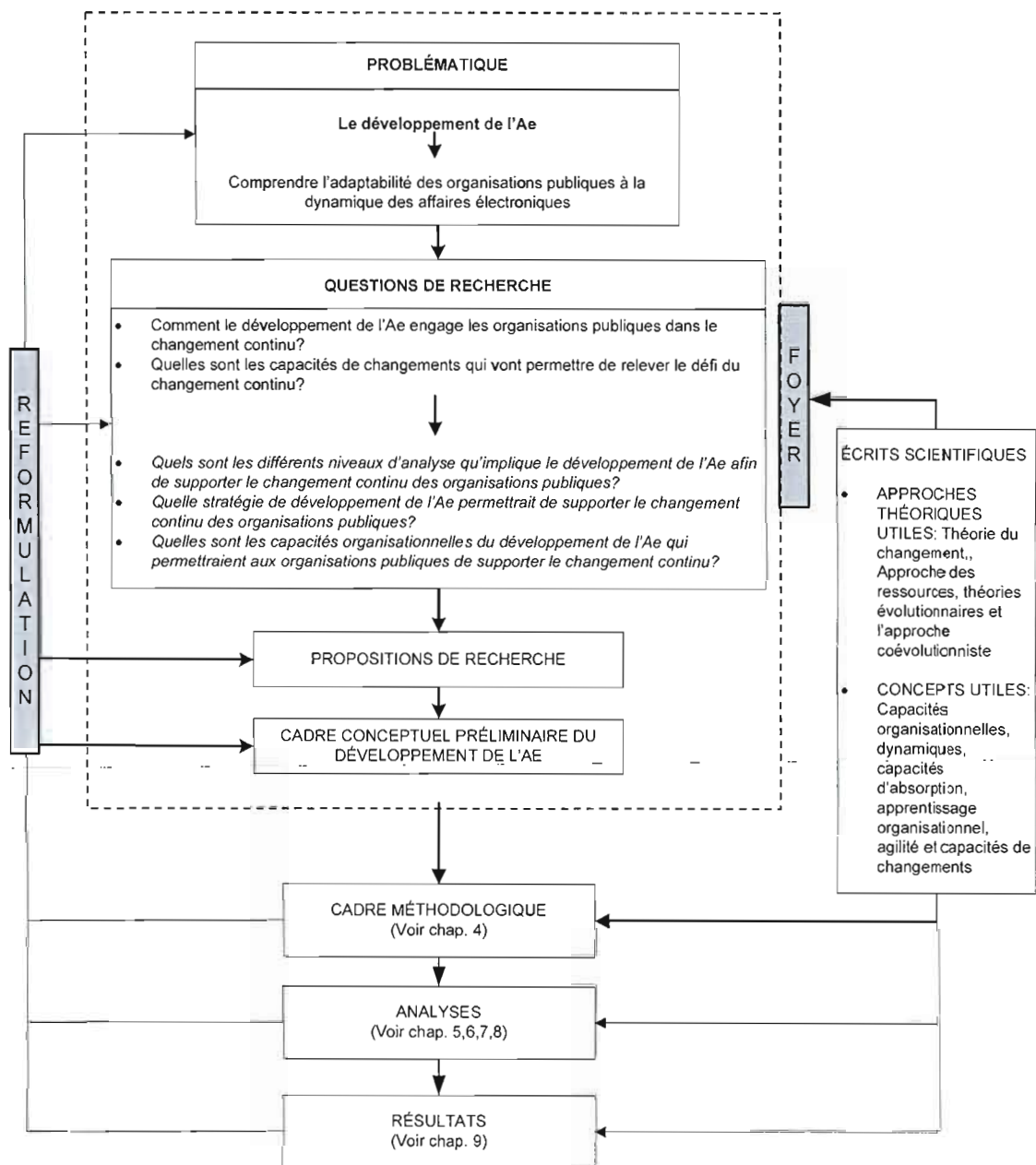


Figure 3-8. Élaboration du cadre conceptuel préliminaire de recherche  
(Adapté de Chevrier, 1992)

Ce foyer amène le chercheur à mobiliser des approches théoriques et à identifier des concepts clés. Ainsi, le développement de l'Ae nous amène à nous intéresser au rapprochement entre le changement continu et les capacités de changement. Cette relation est caractérisée par une sensibilité au changement de l'environnement, une redéfinition de la

nature du changement organisationnel et de son ancrage dans le fonctionnement même de l'organisation. Elle tire ses fondements théoriques de la conduite du changement, de l'approche basée sur les ressources, de l'approche des capacités organisationnelles et dynamiques, et des théories évolutionnistes.

Nous retenons de ces différents fondements théoriques les tendances suivantes. Premièrement, le développement de l'Ae se fait à travers l'apprentissage continu de l'organisation. Deuxièmement, le développement de l'Ae est contenu dans l'évolution même de l'organisation. Troisièmement, la construction se fait à travers les interactions internes et externes avec l'environnement. Quatrièmement, les capacités de changements constituent des leviers qui permettent de soutenir le changement continu en mettant en action, à travers différents mécanismes d'apprentissage, les capacités d'absorption, les capacités dynamiques et la flexibilité stratégique.

Ces constats, qui ont été tirés des écrits scientifiques présentés dans ce chapitre, ont permis de formuler des questions générales de recherche et de proposer un cadre conceptuel préliminaire représenté par la figure 3-9. Ce cadre a été construit à partir du cadre de coévolution (McKelvey, 1997; Lewin et Volderba, 1999; Lewin et al, 1999 et Rodriguez et Child, 2003).

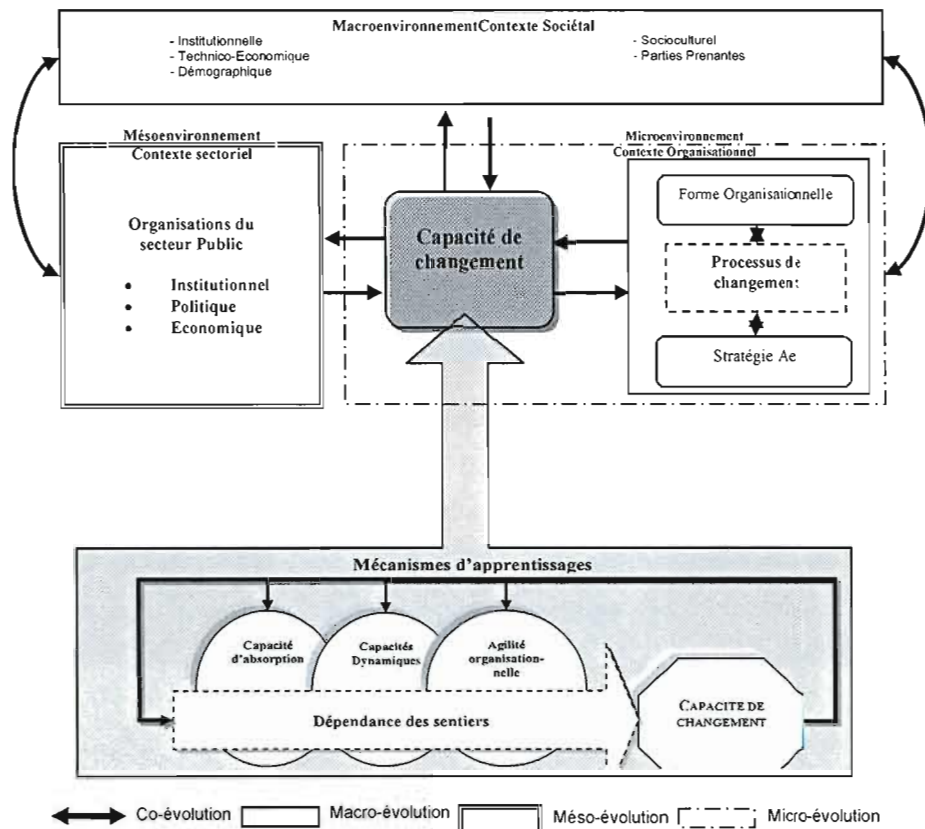


Figure 3-9. Cadre conceptuel préliminaire du développement de l'Ae et des capacités de changements

L'idée centrale de ce cadre est que les organisations et leur environnement coévoluent à travers des processus caractérisés par des influences multidirectionnelles (Lewin et Volderba, 1999). Ce cadre a été adapté de façon à répondre aux spécificités du développement de l'Administration électronique et du secteur public qui constitue un environnement fortement institutionnalisé (Rodriguez et Child, 2003). Aussi, il a été développé de façon à permettre d'identifier et de définir les capacités de changement (Lewin et al., 1999). De plus, il permet de réaliser une analyse qui dépasse les frontières organisationnelles et intègre l'interaction avec différents environnements d'interaction du développement de l'Ae (McKelvey, 1997), et ce, de manière continue dans le temps. Enfin, les capacités de changement ont le rôle de levier du changement continu, de facilitateur de la coévolution dans l'organisation et entre l'organisation et son environnement, et d'amener l'organisation au « bord du chaos » en

combinant les mécanismes de création (apprentissage organisationnel) et les mécanismes de dépendances (dépendance des sentiers) (Lewin et Volderba, 1999).

D'abord, les différents changements au niveau du macroenvironnement ont un effet important sur le secteur public, ses pratiques, son rôle dans la société, ses relations et ses interactions avec les membres de son environnement, mais également sur chaque organisation publique de manière individuelle. Ainsi, le projecteur se déplace de plus en plus des organismes publics indépendants vers une perspective interorganisationnelle. Les administrations doivent travailler et développer des pratiques et des croyances partagées dans l'objectif commun qui est de satisfaire les diverses parties prenantes. Cette relation se traduit donc par l'accroissement de la collaboration interministérielle et intrasectorielle dans le but d'apporter des réponses communes aux questions relatives au développement l'Ae. Par exemple, les membres de l'Union européenne mettent en place un projet commun, « PRISMA », à savoir des objectifs et des règlements pour les projets d'affaires électroniques et les projets d'« e-gouvernement » pour faire face, ensemble, à des problématiques communes relatives aux questions que soulèvent les projets d'Ae (Wimmer, 2002). Ceci amène chaque organisation publique à s'adapter, à se renouveler et à changer ses pratiques et ses façons de faire pour affronter les changements de l'environnement et l'évolution des attentes des citoyens et des partenaires d'affaires. En bref, les évolutions au niveau du macroenvironnement viennent profondément changer et faire évoluer le secteur public et la relation entre les différents ministères et organismes, et ce, autant au niveau de la communication, de la gestion que de l'échange.

Ensuite, l'évolution du secteur public a un effet de changement autant sur une organisation publique que sur son environnement sociétal. L'organisation publique s'adapte à son environnement sectoriel à travers trois types de mécanismes : mimétique, normatif et/ou coercitif (Dimmaggio et Powell, 1991). L'imitation est basée sur des mécanismes mimétiques qui réfèrent principalement à l'acquisition volontaire de caractéristiques particulières, par exemple l'imitation des organismes qui semblent réussir. L'imitation est vue comme une façon de traiter les problèmes qui n'ont pas de solutions techniques claires ou qui soulèvent des incertitudes, des menaces et des opportunités ambiguës. De nombreuses recherches sur l'Ae soutiennent qu'il est devenu « impératif de gérer le gouvernement comme une

entreprise » (Kickert, 1996; DeLeon and Denhardt, 2000; Wimmer, 2002). Les organisations publiques se modélisent sur les autres organisations, au lieu de se concevoir totalement de nouvelles structures et de nouveaux modèles de comportement basé sur un plan de performance. Les organisations gouvernementales se redessinent selon des modèles qu'ils perçoivent comme étant plus légitimes et plus performants. De là se développent des relations d'échanges et de transferts de connaissances. Ces caractéristiques se généralisent au sein du secteur dans son ensemble, car les organisations cherchent à imiter les organisations du même secteur qui ont réussi à un niveau d'efficacité légitime. Par conséquent, toutes les organisations suivent le même développement pour améliorer en bout de chaîne leurs relations avec les parties prenantes. Les organisations offrent alors des services en ligne et développent des «portails électroniques» afin de faciliter la communication et les interactions, non seulement dans le secteur, mais également avec l'ensemble de la société. Les mécanismes coercitifs qui sont formels ou informels peuvent être exercés à travers des forces de persuasion. Ils sanctionnent la légitimité des structures, les processus et les résultats organisationnels au sein du secteur. L'adoption de l'Ae peut être favorisée ou contrainte par différents mécanismes, comme les mandats gouvernementaux, le cadre légal régional ou national, les forces politiques et les pressions informelles d'autres gouvernements<sup>9</sup> qui apportent la légitimité d'adopter et de développer l'Ae au sein du secteur, reflétant ainsi l'influence de la dimension politique sur l'évolution organisationnelle. Les mécanismes normatifs expliquent le changement comme une norme à laquelle l'ensemble des organisations publiques doit se conformer, par exemple, les politiques de modernisation de l'État ou encore les décisions de restriction budgétaire prises au niveau sectoriel. Le développement de l'Ae et le changement des organisations publiques peuvent résulter d'un conformisme normatif imposé par le secteur. D'un autre côté, le changement dans les pratiques sectorielles peut avoir un effet de changement au niveau sociétal, particulièrement dans ses relations avec les différentes parties prenantes. Les organisations publiques sont amenées à prendre en considération un ensemble de parties, mais également à

---

<sup>9</sup> Les classements des meilleurs gouvernements qui utilisent les TIC ou du développement, ou encore de l'adoption de l'e-gouvernement, réalisés par des organismes privés (Accenture, Deloitte et Touch, Foresee, etc.) et/ou encore des organismes internationaux (les Nations unies, organismes de développement

se donner les stratégies pour gérer ces différentes relations. Par exemple, les autorités publiques sont défiées par la nécessité de s'adapter aux intérêts sociaux pour éviter « la fracture numérique » et faire face aux enjeux sociaux et au risque d'une société à double vitesse (Hart et Saunders, 1997; Hoffman et Novak, 1999).

Enfin, l'évolution au niveau de l'organisation individuelle peut ainsi être stimulée autant par les changements externes que par les développements internes. Dans le paragraphe précédent, nous avons expliqué que toutes les décisions relatives à l'Ae, qu'elles soient économiques, politiques ou institutionnelles, se prennent, en général, au niveau du secteur. Chaque organisation publique se doit de tenir compte et de s'adapter à son secteur. L'organisation partage avec les autres organisations membres les mêmes conditions qui influencent leurs capacités de changement (la rareté des ressources, le développement des TI, etc.). Le modèle d'affaires et les normes économiques, politiques et institutionnelles du secteur ont alors un impact sur les organisations publiques individuelles à travers des effets d'isomorphisme (Powell et DiMaggio, 1991), alors que dans un secteur moins soumis aux pressions des régulations institutionnelles, les organisations ont davantage le choix de formuler leur propre identité et forme organisationnelle. Toutefois, il est possible que certaines organisations publiques, de leurs propres initiatives, aspirent à atteindre l'adaptabilité qui dépasse la moyenne du secteur. La dynamique de changement est alors stimulée par les développements internes comprenant notamment les modèles mentaux des gestionnaires et leurs intentions stratégiques.

Les concepts de base de ce cadre théorique permettent de saisir l'objet d'étude tout en tenant compte des composantes fondamentales de la problématique de recherche. Ces concepts sont présentés succinctement dans le tableau ci-dessous (tableau 3-6).



**Tableau 3-6. Concepts de base pour l'analyse du développement de l'Ae et du changement continu**

Niveau d'analyse	Concepts	Objets d'analyse	Auteurs
<b>Macroévolution</b>	Technico-économiques	Innovation technologique, obsolescence d'information, comparaison entre gouvernements, comparaison avec le secteur privé, accroissement de la demande de service public, globalisation, etc.	Lewin et al., 1999 Pasquero (2003); Ronaghan (2002)
	Institutionnels	Institutions établies, normes comportementales communes, objectifs partagés	Rodriguez et Child, 2003 North (1990)
	Sociodémographiques	Défis et enjeux sociaux, croissance d'une société de savoir, généralisation de l'éducation, etc., vieillissement de la population, génération Internet	Rodriguez et Child, 2003 Lewin et al., 1999 Hoffman et Novak (1999)
	Parties-prenantes	Citoyens, organismes internationaux, intermédiaires politico-juridiques, entreprises du secteur privé (fournisseurs, partenaires, etc.).	Wimmer (2002) Pasquero (2003) Kaylor, Deshazo, Van Eck (2001) Papazareifeirpoulo (2000)
<b>Méso-évolution</b>	Économiques	Efficiency, Efficacité, Performance	Lewin et al., 1999, Kickert, 1996; Deleon and Denhardt (2000), Wimmer (2002)
	Politiques	Décisions politiques, mandats politiques, programme sectoriel, modernisation de l'État, division de l'autorité, sécurité publique, échéances électorales, bénéfices politiques, agenda politique	Lee (2005) Gerston (1997) Dufner et al. (2002)
	Institutionnelles	Tissus d'institutions, règles de fonctionnement sociales, institutions organisationnelles, sociales et politiques, dépendance au passé	Rodriguez et Child (2003), Scott (1995) Dimaggio et Powell (1991), Meyer et Rowan (1977), Fountain (2001).
<b>Micro-évolution</b>	Formes organisationnelles	Structures, services, produits ressources organisationnels	Lewin et Volderba, 1999 Lewin et al., 1999 Romanelli (1991)
	Fonctions de l'Ae	Prestations électroniques de services, les services de supports	Rindova et Kotha (2001)
	Processus de changement	Actions planifiées, Actions subjectives, réactions et interactions	Lewin et Volderba, 1999 Lewin et al., 1999 Avgerou (2001)

Nous avons défini, provisoirement, la capacité de changement comme étant un processus qui met en action les capacités d'absorption, les capacités dynamiques et l'agilité organisationnelle afin de soutenir le changement continu dans l'organisation. Ce processus se développe à travers différents mécanismes d'apprentissage et il est modéré par la dépendance des sentiers.

Le tableau (tableau 3-7) présente brièvement chacune des composantes de la capacité de changement et ses dimensions opérationnelles.

**Tableau 3-7. Dimensions de la capacité de changement**

Construits	Définition	Dimensions	Auteurs
<b>Capacité d'absorption</b>	<p>La capacité d'absorption permet à l'organisation de noter, traduire et comprendre les changements externes pour ensuite pouvoir les intégrer à l'organisation pour s'adapter.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apparition d'un potentiel pour la création et l'innovation apparaît</li> <li>- Accroissement de la capacité d'adaptation</li> <li>- Adaptation des individus</li> <li>- Transformation des informations et connaissances pour s'aligner aux différentes conditions de changement au sein de l'organisation.</li> </ul> <p>→ Les organisations les plus réactives vont développer leur aptitude à réviser et reconfigurer leurs capacités existantes pour passer à un niveau d'adaptation plus élevé, c'est ce qu'on appelle la capacité dynamique</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forme organisationnelle</li> <li>- Connaissances antérieures</li> <li>- Capacité de combinaison</li> <li>- Ajustement mutuel</li> </ul>	<p>Lewin et al., 1999 Cohen et Levinthal (1990), Van Den Bosch (1999) Lane et al. (1998)</p>
<b>Agilité organisationnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aptitude de l'organisation à détecter rapidement les opportunités et les menaces.</li> <li>- Associée aux capacités socio-organisationnelles qui se font dans les pratiques des travailleurs qui vont apprendre, innover et apporter de nouvelles alternatives de travail et d'organisation (changement situé par improvisation et ajustement continu des routines)</li> <li>- Associée aux capacités technologiques, car une architecture évolutive et fortement adaptative permet le renouvellement organisationnel pour atteindre la « <i>dynamic stability</i> » et créer de la valeur aux clients (collaboration, partage de responsabilités, coadaptation entre stratégies d'affaires et stratégie TI)</li> </ul> <p>Liée à l'évolution des formes organisationnelles vers une nouvelle utilisation des ressources et capacités</p>	<p>Aptitudes TIC, humaines et organisationnelles à saisir les opportunités de changement,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<p>Demers, 1999 Rindova et Kotha (2001) Orlikowski (1996) Sambamurthy et al (2003) El sawy et al. (1999)</p>



Construits (suite)	Définition (suite)	Dimensions (suite)	Auteurs (suite)
<b>Capacité dynamique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concept central dans l'explication de la capacité de l'organisation à changer en continu</li> <li>- Aptitudes d'une organisation à revoir ses capacités et ses routines de manière jugée appropriée et comme étant des opportunités de changement, par ses principaux décideurs</li> <li>- Aptitudes déterminées par la motivation, les compétences et le savoir-faire des gestionnaires clés de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perceptions partagées par les gestionnaires sur les opportunités de changement</li> <li>- Bonne volonté à réaliser les changements</li> <li>- Compétences et savoir-faire des gestionnaires dans l'implantation du changement</li> </ul>	Ghoshal (2005) Zahra et al. (2006) Winter (2003) Collis (1994)
<b>Dépendance des sentiers</b>	<p>Il s'agit de la trajectoire, de l'historique d'évolution et du patrimoine qui viennent restreindre les choix futurs d'une organisation</p> <p>La dépendance des sentiers joue un rôle qui peut contraindre ou faciliter le caractère cumulatif de la capacité d'absorption et la formation des anticipations quant au changement et à l'évolution de l'organisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Patrimoine de l'organisation (taille, réputation, relation préétablie avec les clients, fournisseurs, etc.)</li> <li>- Connaissances antérieures</li> <li>- Historiques et expériences d'adaptation et de changement</li> </ul>	McKelvey, 1997 Lewin et Volderba, 1999 Lewin et al. (1999) Rodriguez et Child, 2003 Van Den Bosch et al. (1999)
<b>Mécanismes d'apprentissages</b>	<p>Il s'agit de l'ensemble des actions, outils, techniques ou encore stratégies disponibles ou encore utilisés par les gestionnaires afin de développer et de consolider les comportements qui facilitent et encouragent l'apprentissage, à savoir les activités qui permettent de faire accroître les connaissances de base, et/ou les compétences des individus ou encore modifier les routines organisationnelles,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ils permettent le développement et la création des capacités d'absorption,</li> <li>- Ils entretiennent les capacités organisationnelles et dynamiques de manière continue</li> <li>- Ils favorisent l'innovation organisationnelle par l'exploitation et l'exploration des opportunités</li> <li>- Ils facilitent par l'interaction entre les acteurs et avec les partenaires d'affaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ouverture à l'apprentissage</li> <li>- Intégration</li> <li>- Transfert de connaissance</li> <li>- Recherche d'information et de connaissances</li> <li>- Structure de communication interne et externe,</li> <li>- rétroaction,</li> <li>- acquisition de connaissances internes et externes</li> </ul>	Eisenhardt et Martin, 1997 Demers, 1999 Soparnot, 2004, 2005 Lane et al. (1998) Zahra et al. (2006) Collis (1994)

### 3.6. Conclusion du chapitre

Ce troisième chapitre permet de comprendre le changement continu, les capacités organisationnelles de changement et les relations entre ces deux dimensions. Le changement continu a été étudié au regard de la typologie des processus de changement de Weick et Quinn (1999). Celle-ci établit une comparaison avec le changement épisodique. De plus, les recherches récentes sur le changement continu dessinent petit à petit les principes de l'engagement efficace des organisations dans le changement continu, démontrant par conséquent la nécessité pour les organisations de développer leur capacité de changement (« *build change capacity* »).

La recherche sur les capacités de changement est très récente dans la littérature. Elle montre, toutefois, certaines régularités dans son explication, sa relation au changement et ses fondements théoriques. Cette littérature soutient une conception dynamique et holistique du changement. Le concept dynamique fait référence au changement par rapport à l'environnement et par rapport au temps. Plusieurs chercheurs s'accordent à dire que les capacités de changement sont nécessaires à une meilleure maîtrise du changement continu. Le changement est considéré comme holistique en référence au fait qu'il est partagé dans l'organisation et non spécifique à la haute direction. Les explications et les conceptualisations proposées soutiennent que cette capacité de changement est d'abord plurielle. Elle est composée de plusieurs éléments. Il s'agit davantage « des » capacités de changement que de « la » capacité à changer des organisations. Ensuite, elle reflète une dimension systémique. Certains auteurs définissent les antécédents de la capacité à changer de l'organisation (Oxtoby et al., 2002), d'autres définissent la capacité de changement par ses composantes (McGuinness et al, 2005; Rouse et Zietsma, 2006). Enfin, pour certains chercheurs, les capacités à changer renseignent sur les résultats du changement organisationnel.

Cette littérature révèle trois fondements théoriques de la capacité de changement : la conduite du changement, l'approche basée sur les ressources et les théories évolutionnistes. Nous avons identifié les apports et les limites de chacun de ces cadres théoriques pour expliquer le développement de l'Ae et pour identifier les capacités de changement. L'analyse de la recherche sur la conduite du changement implique la distinction entre la gestion du

changement et la gestion des capacités à changer. Cette distinction nous amène à retenir l'apprentissage et la flexibilité organisationnelle comme des dimensions clés de la capacité à changer. Ensuite, nous retenons de l'analyse de l'approche basée sur les ressources que l'organisation se définit par un « stock » de capacités organisationnelles et que les capacités dynamiques représentent un concept central de la capacité de changement de l'organisation. Les capacités dynamiques permettent non seulement de comprendre les capacités de changement, mais également de les mettre en action. Enfin, les approches évolutionnistes expliquent davantage le résultat de la capacité de changement comme variant entre adaptation et sélection. L'analyse des approches d'évolution nous permet d'identifier le cadre de coévolution comme un cadre de référence pertinent pour étudier le développement de l'Ae et les capacités de changement. Ce dernier est un cadre intégrateur des théories de l'adaptation et de la sélection.

En bref, nous avons identifié les apports et les limites de chacun de ces cadres théoriques pour expliquer le développement de l'Ae et pour identifier les capacités de changement. Cette analyse nous a permis d'identifier les concepts clés et les cadres de références qui composent à développer le cadre conceptuel préliminaire. Ce dernier a servi pour interroger les données au moment de l'analyse. Et compte tenu des choix méthodologiques qui sont expliqués dans le chapitre suivant, ce cadre à lui-même était révisé à partir des données pour arriver à proposer un cadre conceptuel révisé.

**PARTIE II.**

**CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

**ET EMPIRIQUE**



## CHAPITRE IV.

### LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

*« A research design is the logic that links the data to be collected (and the conclusions to be drawn) to the initial questions of the study » (Yin, 2002, p. 18).*

Ce quatrième chapitre expose le cadre méthodologique qui a supporté la réalisation de la recherche. La première partie fait un rappel des questions de recherche, des propositions générales et de l'épistémologie sous-jacente. La deuxième partie apporte une justification de la stratégie et les choix de l'approche de recherche. La troisième partie décrit la stratégie d'échantillonnage. Ainsi, la quatrième partie présente, puis précise la démarche générale de recherche.

La Cinquième partie élabore sur le processus d'organisation, le traitement et sur les différentes phases d'analyse de données. La dernière partie présente finalement les stratégies adoptées pour assurer la fiabilité et la validité.

#### **4.1. Construction théorique : Questions et propositions générales de recherche**

L'objectif général de la recherche est de contribuer à la compréhension de la problématique de la dynamique de changement reliée au développement des affaires et électroniques dans le contexte particulier des organisations publiques. La problématique de recherche a été dégagée d'une étude en profondeur de la littérature sur les affaires électroniques dans les organisations publiques, particulièrement en Administration électronique (voir chapitre 2). Cette problématique reste encore très peu explorée dans ce domaine de recherche, ce qui nous conduit à poser une première question de recherche :

**Question de recherche 1 :** Comment le développement de l'Administration électronique engage-t-il les organisations publiques dans un changement continu?

Cette première question de recherche propose implicitement une relation directe et simultanée entre le processus de conception, de mise en place et d'évolution de l'Ae et un changement continu qui est inhérent, voire ancré dans l'organisation. Elle présuppose également que l'organisation possède les capacités de changement nécessaires pour mieux maîtriser les mouvements constants de l'organisation. Ceci nous amène à poser la seconde de recherche.

**Question de recherche 2 :** Quelles sont les capacités de changement qui vont permettre de relever le défi?

Pour supporter ces questions de recherche, la recension des écrits, les références théoriques et le modèle conceptuel préliminaire qui en émerge ont permis d'émettre trois propositions générales de recherche. Ces propositions peuvent être perçues comme des idées et des sous-questionnements qui contribuent à la précision des relations entre les concepts et à la construction théorique (Jugdev, 2003). Ces propositions se distinguent clairement des hypothèses de recherche. Ces dernières sont plus appropriées dans le cas de la vérification d'une théorie bien articulée.

Ces propositions sont appelées « propositions générales de recherche », car elles servent de principes directeurs à notre recherche. Elles ont été raffinées tout au long des étapes de la recherche et particulièrement lors de l'analyse des données. Elles supportent et subdivisent les questions de recherche en sous-questionnements afin de faciliter le processus de construction théorique.

**Proposition générale 1 :** La conception et le développement de l'Ae sont englobés dans un contexte de transformation organisationnelle plus large et stratégique pour l'évolution de l'organisation.

**Proposition générale 2 :** La conception et le développement de l'Ae impliquent des actions et des décisions qui dépassent les frontières de l'organisation et qui intègrent tout au long du

processus la compréhension de l'évolution du microenvironnement, du mésoenvironnement et du macroenvironnement.

**Proposition générale 3 :** La conception et le développement de l'Ae impliquent la combinaison et l'interrelation de différentes capacités organisationnelles. Le changement rapide des stratégies vient remettre en cause l'importance de certaines capacités de l'organisation, d'autres vont être éliminées, alors de nouvelles capacités organisationnelles deviennent indispensables.

En résumé, cette recherche explore deux questions de recherche et elle se base sur trois propositions générales de recherche. L'approche de recherche sélectionnée est adaptée pour une recherche exploratoire et favorise également un développement progressif de la compréhension du phénomène. Cette approche est présentée dans les paragraphes suivants.

## **4.2. Stratégie et approche de recherche**

### **4.2.1. La stratégie de recherche**

Cette recherche nécessite une méthode qui agit selon une approche historique pour étudier le processus de développement de l'Ae. Elle nécessite également des techniques actuelles pour observer les actions, les interactions et leurs conséquences en termes de décision et/ou d'apprentissage. La méthode de recherche qualitative semble être la plus appropriée, car elle permet de tracer l'histoire et d'analyser les aspects actuels. L'observation directe est également nécessaire, car le rôle du chercheur est d'atteindre une compréhension « holiste » (systémique) du contexte de l'étude (Miles et Huberman, 1994).

Il existe un grand nombre de méthodes de recherche qualitative (la recherche-action, l'étude de cas, l'ethnographie, l'approche enracinée, etc.). Selon Yin (2002), le choix de la méthode dépend de trois conditions : 1) le type de question de recherche posée, 2) le degré de contrôle du chercheur sur les événements étudiés, et 3) l'accent sur des phénomènes historiques ou contemporains.



L'étude de cas en profondeur semble être la méthode de recherche la plus appropriée pour répondre à nos questions de recherche. Elle est d'abord considérée comme une méthode de recherche particulièrement utile et pertinente par les académiciens (Dubé et Paré, 2003). Elle constitue d'ailleurs la méthode qualitative la plus utilisée dans la recherche en système d'information (Benbasat, Goldstein et Mead, 1987; Paré, 2004). Elle permet ensuite d'étudier les phénomènes actuels dans leur contexte. Aussi, elle est particulièrement pertinente lorsque les frontières entre le phénomène et son contexte ne sont pas clairement définissables. En effet, la recherche par étude de cas permet d'avoir une perspective de compréhension, car les questions de cette recherche portent sur un phénomène multidimensionnel, complexe et dynamique qui se déroule dans une organisation sans que le chercheur n'ait de contrôle sur les événements qu'il étudie. De plus, les études de cas sont privilégiées lorsque des questions du type « comment » sont posées et lorsque la recherche porte sur les phénomènes contemporains contextualisés (Yin, 2002), comme c'est le cas ici. Toutefois, lorsque des questions de type « quoi » sont posées, l'étude de cas exploratoire est plus appropriée (Paré, 2004). Le phénomène à l'étude dicte toujours jusqu'à un certain point les termes de sa propre exploration (Léonard-Barton, 1990).

Ainsi, l'intérêt de l'étude de cas en profondeur réside dans la mise en valeur de la dynamique des phénomènes observés dans leur contexte original de réalisation (Eisenhardt, 1989; Yin, 2002). Cette approche a été choisie, car elle permet, d'une part, d'étudier le processus de conception et de développement de l'Ae qui est un phénomène multidimensionnel, complexe et dynamique qui se produit dans une organisation. D'autre part, elle fournit une flexibilité importante au chercheur pour explorer la problématique énoncée et la faire évoluer. Enfin, ce choix est également cohérent avec les choix épistémologiques.

#### **4.2.2. L'épistémologie de recherche**

Le développement des affaires électroniques dans le contexte des organisations publiques est un phénomène très récent et peu étudié dans le contexte canadien. De plus, il y a très peu d'étude en profondeur et longitudinale, particulièrement dans le contexte canadien.

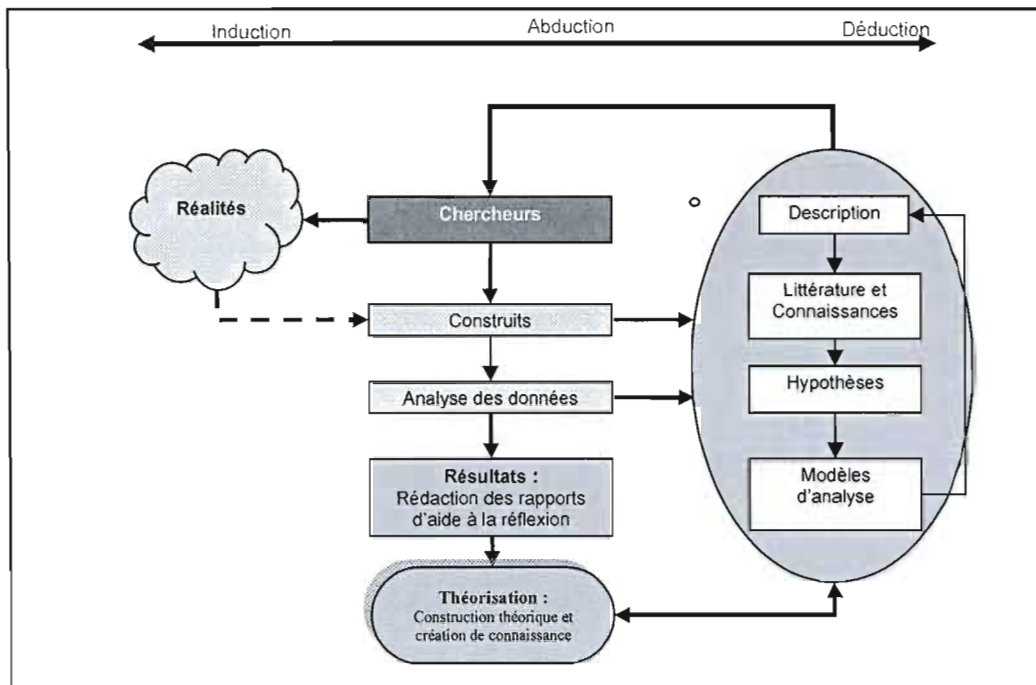
Nous avons donc décidé de réaliser une étude de cas en profondeur basée sur les représentations sociales<sup>10</sup>, à posteriori afin de saisir le processus de construction du développement de l'Ae. Selon Jodelet (1989), les représentations sociales sont « une totalité signifiante, une forme de connaissance socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social ». En d'autres termes, les représentations sociales vont au-delà d'une reconstruction factuelle objective d'une chose, d'un phénomène ou d'une situation. Elles renferment « une richesse phénoménale d'éléments informatifs, cognitifs, idéologiques, normatifs, de croyances, de valeurs, d'attitudes et d'opinions, etc. » (Jodelet, 1989). Ces représentations peuvent être à la fois individuelles ou collectives. Elles rendent compte de l'expérience des acteurs, qui fait référence à un vécu dans un contexte donné. Dans ce sens, les représentations sociales nécessitent l'intégration de la pratique et de l'expérience des acteurs et du contexte social, politique et économique dans lequel les acteurs réalisent les actions et les représentations. Ainsi, les représentations sociales constituent le point de départ de notre construction théorique.

#### **4.2.3. L'approche de recherche**

Pour réaliser cette étude et répondre aux questions de recherche, une démarche qualitative abductive a été suivie à travers deux cas d'organisations gouvernementales d'une province canadienne qui ont été nommés, pour des raisons de confidentialités, GOP et MINR.

---

<sup>10</sup> Il n'était pas possible dans le cadre de cette thèse d'entreprendre une étude « in vivo » en collectant les données dans son contexte de réalisation sur plusieurs années.



**Figure 4-1. Approche de recherche abductive**

Dans la figure précédente (figure 4-1), les approches d'induction et de déduction de la recherche sont mises en relation de manière réciproque, et non en rapport d'opposition (Habermas, 1976). En d'autres termes, les deux approches de recherche sont des phases coopératives d'un processus unique de recherche. C'est dans cette perspective du processus de conception de recherche que l'approche dite abductive vient compléter ces deux premières. L'abduction est le processus de formation de proposition générale de recherche ou de suggestion d'idées. Elle revêt explicitement, selon Mirowski (1985), un caractère herméneutique dans le sens où elle tente une interprétation immédiate et sensible du phénomène. La nature exploratoire et l'analyse par les représentations sociales se concilient avec la dimension herméneutique de la recherche abductive. En effet, l'herméneutique rend compte du va-et-vient entre la partie et le tout en tant que processus de compréhension d'un phénomène. Au niveau méthodologique, l'herméneutique est un outil d'interprétation et d'appropriation du sens dans le processus de construction de la recherche (Miles et Huberman, 1994). Elle permet de comprendre un phénomène et son ancrage dans son

contexte actuel. Par conséquent, l'herméneutique en tant qu'outil méthodologique permet de comprendre le processus de développement de l'Ae en tant que phénomène, sa construction et ses interactions avec ses environnements interne et externe à partir des actions qui contiennent à la fois l'historicité du processus et son ancrage présent dans un environnement donné.

Ainsi, l'étude a commencé de manière déductive. Elle est fondée sur des concepts existants de modèles de coévolution, des construits de l'approche basée sur les ressources et sur les capacités organisationnelles, et sur des modèles préliminaires du développement de l'Ae et de ses capacités de changement. Ceci a permis de préciser progressivement les questions de recherche. Toutefois, cette recherche demeure, particulièrement durant les phases d'analyse des données, ouverte à l'émergence de nouvelles idées telles que l'énoncent les principes de recherche inductive et de la théorie ancrée. En effet, cette étude recourt aux construits et aux techniques issus de la théorie ancrée durant sa phase de codage et d'analyse de données.

*A grounded theory is one that is inductively derived from the study of the phenomenon it represents. That is, it is discovered, developed and provisionally verified through systematic data collection and analysis of data pertaining to that phenomenon. Therefore, data collection, analysis and theory stand in reciprocal relationship with each other. One does begin with a theory, and then prove it. Rather, one begins with an area of study and what is relevant to that area is allowed to emerge (Strauss et Corbin, 1990).*

Cette recherche s'inscrit dans une approche abductive qui implique un balancement entre l'objectivité et la sensibilité. L'objectivité, qui découle de l'approche déductive, indique qu'il faut garder une certaine distance avec les données pour en faire une représentation juste et pour donner aux répondants « *a voice independant of the researcher* » (Strauss et Corbin, 1998). La sensibilité, quant à elle, signifie qu'il faut rester ouvert, réactif et sélectif aux nuances subtiles du sens des données (Strauss et Corbin, 1998). Cette sensibilité permet à de nouvelles perspectives théoriques des données d'émerger. L'approche abductive est

considérée par Pierce<sup>11</sup> comme le seul mode de raisonnement par lequel on peut aboutir à des connaissances nouvelles.

### 4.3. Stratégie d'échantillonnage

L'objet de cette recherche est de contribuer à la compréhension des problématiques liées au développement des affaires électroniques dans le secteur public. Pour y parvenir, deux études de cas en profondeur sont réalisées. Ces études portent sur deux organisations du secteur public d'une province canadienne qui seront appelées, pour des raisons de confidentialité, le GOP et le MINR.

Yin (2002) propose quatre variations d'étude de cas qui sont basées, soit sur un design d'étude de cas unique utilisant une ou plusieurs unités d'analyse, soit sur un design multiple utilisant pareillement une ou plusieurs unités d'analyse (Yin, 2002).

**Tableau 4-1. Design de base des études de cas (Yin, 2002)**

Design et unités d'analyse	Cas-unique	Cas-multiple
Holiste (Unité d'analyse unique)	Type 1	Type 3
Ancrée (Unité d'analyse multiple)	Type 2	Type 4

Cette recherche opte pour la configuration de « type 3 » selon la typologie des conceptions des cas proposée par Yin (voir tableau 4-1). En effet, la méthode de l'étude de cas, chaque unité d'analyse est sujette à une étude unique, alors que l'étude dans son ensemble utilise une stratégie d'étude de cas multiples (Yin, 2002). Par conséquent, chaque étude de cas a été réalisée de façon indépendante (analyse intra-cas). Puis, cette recherche a procédé à une analyse inter-cas.

Les deux cas sélectionnés appartiennent toutefois à un seul et même contexte, à savoir une seule et même province du Canada (voir figure 4-2).

---

<sup>11</sup> Charles Sanders Pierce (1839-1914) fondateur du courant pragmatiste en sémiologie explique l'abduction comme une troisième forme de raisonnement, différente de la déduction et de l'induction.

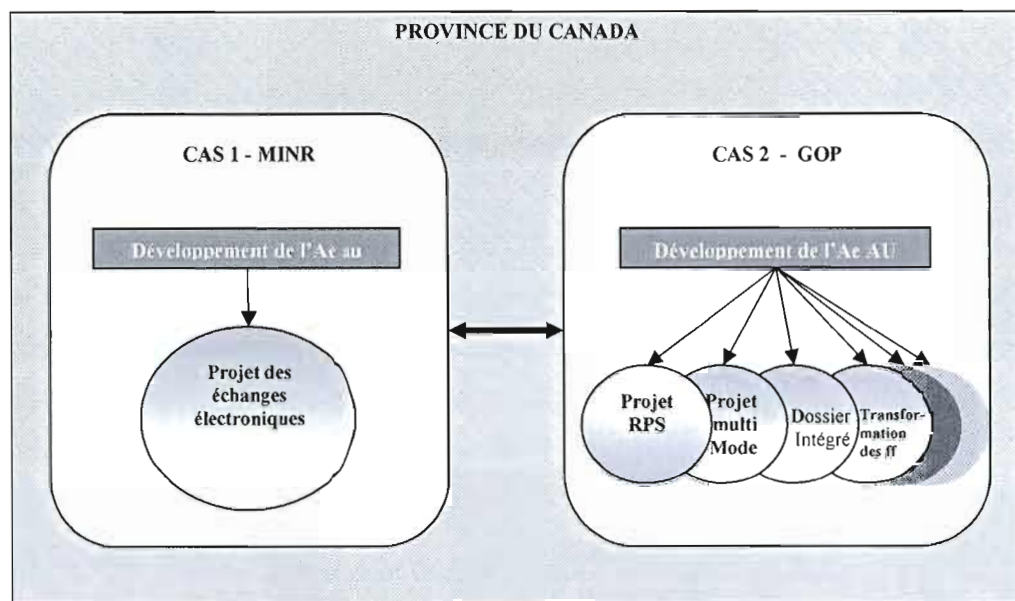


Figure 4-2. Design des cas et unité d'analyse

La conception de « type 3 » est appropriée pour deux raisons. D'abord, l'étude implique une collecte de données à partir de plusieurs cas. Ceci permet d'avoir un plus large éventail de données et permet d'établir une comparaison entre les cas un accroissement de la possibilité de généralisation. Yin (2002) suggère d'ailleurs de favoriser une stratégie d'étude de cas multiples, même s'il s'agit seulement de deux cas.

*Even if you can only do a two case study, your chances of doing a good case study will be better than using a single-case design [...]. More important the analytic benefits from having two cases may be substantial (Yin, 2002).*

En effet, les vives critiques à l'égard de l'étude de cas unique reflètent une crainte des conditions uniques ou artefactuelles entourant l'étude de cas unique. Cette crainte se transforme rapidement en scepticisme par rapport aux aptitudes à réaliser un travail empirique au-delà d'une étude de cas unique. Réaliser deux études de cas vont permet déjà de réduire les critiques et le scepticisme (Yin, 2002).

Le choix des études de cas a été fait à partir du concept d'échantillon théorique de Glaser et Strauss (1967). Les sources de données ont été sélectionnées sur la base de différences et de similarités fondamentales, permettant ainsi une analyse des conditions selon lesquelles les

concepts émergent et varient (Glaser et Strauss, 1967). Le choix des cas peut mener à deux situations alternatives. Dans une première situation, ce choix permet une réplication directe. La conclusion analytique obtenue à partir des cas sera bien plus importante que celle d'une étude de cas unique. En effet, selon Yin (2002), si nous arrivons à des conclusions similaires à partir de deux cas indépendants, ce résultat augmente de manière significative la généralisation externe des résultats obtenus, comparativement à une étude de cas unique réduisant le biais des répondants. La seconde possibilité consiste à choisir délibérément deux études de cas qui offrent des situations différentes, voire des situations contrastées, dans lesquelles l'objectif visé n'est pas directement la réplication. Dans cette conception de l'étude, les résultats obtenus permettent un apport à une validité théorique plus importante, comparativement à une étude de cas unique.

En raison de la complexité croissante de ce type de projet de développement de l'Ae, nous avons décidé de réaliser deux études de cas. Cette complexité ne peut être complètement évaluée si des entrevues ne sont pas réalisées directement avec les acteurs clés impliqués dans ce processus, si l'on ne peut avoir accès à certains documents et si l'on ne peut analyser l'histoire du projet. Cette décision permettra ainsi une meilleure compréhension du phénomène étudié en raison des études intercas en profondeur et de l'étude comparative.

Les deux cas sélectionnés répondent à des critères spécifiques et révélateurs de mécanismes organisationnels que nous voulons étudier. Afin de sélectionner les cas à étudier, une analyse documentaire sur les différents projets de développement de l'Ae au Canada a tout d'abord été réalisée (articles, sites Web du gouvernement, documents disponibles en ligne). Plusieurs projets pertinents ont été identifiés. Des personnes expertes dans le domaine ont ensuite été interrogées (Professeurs universitaires, fonctionnaires et anciens fonctionnaires du gouvernement connaissant bien les projets d'Ae). Les personnes interrogées ont été unanimes sur les projets d'Ae les plus avancés et qui ont connu un succès. Les organismes à l'origine de ces projets d'Ae ont alors été sélectionnés pour cette recherche. Ce type d'échantillonnage permet d'optimiser l'intérêt et la pertinence des informations obtenues.



La première étude de cas porte sur l'organisation « GOP » qui a développé l'Ae sur la base d'un portefeuille de projets, tel qu'on peut le voir à la figure précédente (figure 4-2). La seconde étude de cas, qui porte sur l'implantation de l'Ae au « MINR », s'est basée sur un projet unique (voir figure 4-2). Les deux organismes ont démarré le développement de l'Ae à la même période. Ils sont également considérés comme pionniers dans le domaine au Canada. Ces cas fourniront des informations particulièrement riches et révélatrices pour réaliser une étude longitudinale étant donné leur niveau d'avancement. De plus, l'utilisation d'informations rétrospectives sur ces projets nous permettra de bien comprendre leur évolution dans le temps.

L'unité d'analyse retenue pour cette recherche est « le projet », à savoir l'ensemble des activités qui concourt à la conception, à la mise en place et au développement de l'Ae. Chaque projet sélectionné est représentatif d'une initiative ou d'un défi de changement pour l'organisation dans le domaine des affaires électroniques. Un projet unique de la mise en place de l'AE et de son développement a été identifié au MINR, il est appelé « projet des échanges électroniques ». Par contre, la mise en place et le développement de l'Ae au GOP se sont faits par l'entremise d'un portefeuille de projets. Le projet « Renouvellement de la prestation de service » (RPS) est présenté comme le projet de conception et de mise en place de l'Ae. Les projets « multimode », « dossier intégré » et « projet des changements dans les façons de faire » correspondent à différents axes de développement de l'Ae.

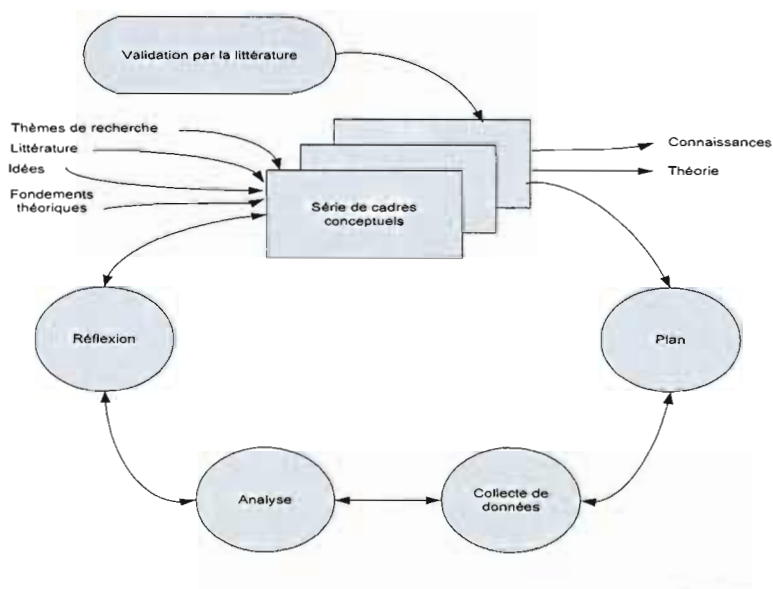
#### **4.4. Démarche de recherche**

Plusieurs auteurs ont proposé des démarches idéales-typiques pour réaliser une étude de cas (Yin, 2002; Eisenhardt, 1989; Carroll et Swatman, 1998). Pour réaliser cette recherche, une démarche a été développée sur la base modèle de Carroll et Swatman (2003) et des propositions de Dubé et Paré (2003).

Carroll et Swatman (1998) proposent un modèle de recherche qui décrit une démarche itérative nommée « *structured-case study* ». Cette démarche vise la construction théorique dans le domaine des systèmes d'information, particulièrement les études portant sur les

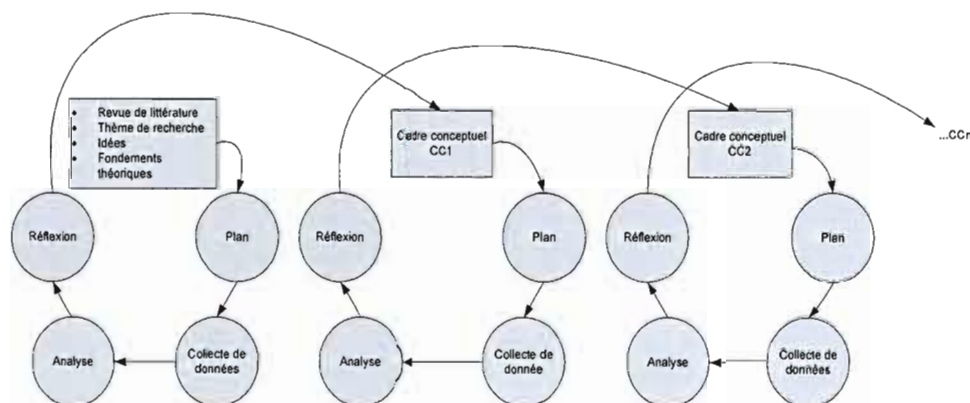


interactions complexes entre les individus, les processus et les technologies dans l'organisation. Ce modèle est dit « structuré », car il a recours à un processus formel de recherche basé sur un examen des écrits, un cadre conceptuel et un cycle de recherche tel que représenté dans les figures suivantes (voir figure 4-3 et 4-4).



**Figure 4-3. Représentation de l'approche de l'étude de cas structurée**  
(Adapté de Carroll et Swatman, 2003)

Ce modèle expose une démarche de recherche itérative qui se construit progressivement. Les résultats de recherche sont obtenus à travers plusieurs spirales. Ces cycles montrent que les cadres conceptuels sont construits au fur et à mesure que les questions de recherche se précisent, ce qui permet une nouvelle collecte et une analyse de données. Carroll et Swatman proposent ainsi un cadre pratique du processus de développement théorique qui comprend la construction et l'articulation d'une structure conceptuelle préliminaire ainsi que la collecte et l'analyse des données. L'étude de cas structurée étend les démarches existantes de réalisation des études de cas (telles que réalisées par Yin, 2002 ou encore Eisenhardt, 1989). Aussi, la représentation graphique de la démarche de recherche convient bien à l'itération inhérente au processus de recherche qualitative constructiviste.



**Figure 4-4. Modèle en spirale de la conception d'étude de cas en système d'information**  
(Adapté de Carroll et Swatman, 2003)

Dubé et Paré (2003) mettent quant à eux l'accent sur trois domaines qui précisent les activités du processus de recherche, à savoir les activités du design de la recherche, de la collecte de données et de l'analyse des données. Ces trois phases ont servi de guide pour réaliser une recherche empirique rigoureuse.

Sur le plan du design de la recherche, les auteurs suggèrent d'identifier clairement la question de recherche, de spécifier les raisonnements pour la sélection des études de cas, de favoriser les études longitudinales pour exploiter la richesse des données et de considérer d'autres théories pour accroître leur validité.

Sur le plan de la collecte de données, les auteurs suggèrent de déterminer une procédure de collecte d'information, de créer une base de données, de documenter la collecte et enfin de trianguler les données. Sur le plan de l'analyse des données, il est important d'apporter une description claire des méthodes utilisées, de faire une utilisation intensive des techniques et outils préliminaires et de comparer les résultats avec la littérature pour les cas exploratoires.

L'étude de cas est une stratégie de recherche qui focalise sur la compréhension des dynamiques dans un cadre donné (Eisenhardt, 1989). Cependant, en début de recherche, les limites du phénomène à l'étude ne sont pas clairement évidentes. Par conséquent, le recours à la théorie a priori (Yin, 2002) semble donc essentiel pour mettre en place un cadre conceptuel

préliminaire qui guidera la conceptualisation, la collecte et l'analyse de données lors de l'étude de cas (Markus, 1983).

La figure ci-dessous (voir figure 4-5) présente cette démarche de recherche qui adapte le modèle itératif de Carroll et Swatman (2003) aux trois phases de recherche suggérées par Dubé et Paré (2003). Nous avons suivi cette démarche afin de répondre aux questions de recherche.

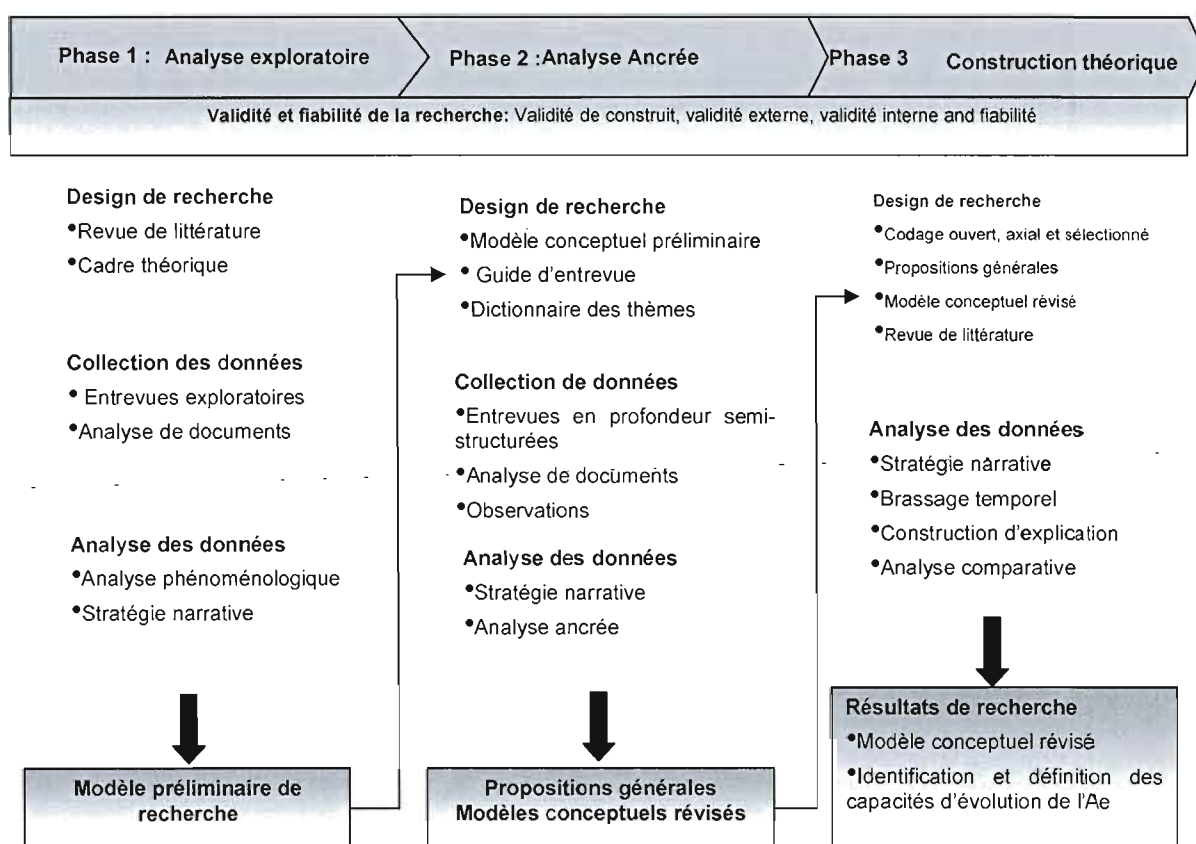


Figure 4-5. Démarche de recherche

Cette démarche (voir figure 4-5) vise deux objectifs. Premièrement, elle permet d'aboutir sur un modèle théorique cohérent, fidèle et valide qui conceptualise le lien entre le développement de l'Ae et le changement continu selon une perspective dynamique. Cette dernière pourra ainsi rendre compte de l'évolution dans le temps du processus de développement de l'Ae, du processus de création des capacités organisationnelles nécessaires

et du processus d'adaptations coévolutionnaires avec les contextes interne et externe. Deuxièmement, elle vise également à définir et à opérationnaliser les capacités de changement qui permettent un renouvellement organisationnel et une meilleure maîtrise du changement continu.

Dans les sections suivantes, la conception de la recherche, la collecte des données, les sources d'évidence et l'analyse des données qui nous ont conduits progressivement aux résultats de recherche sont exposées. Tel qu'indiqué précédemment, il s'agit d'une démarche abductive et itérative dans laquelle un va-et-vient constant entre le terrain, l'analyse des données et la littérature est réalisé pour construire le modèle théorique présenté dans le quatrième chapitre de cette thèse.

#### **4.4.1 La conception et le design de la recherche**

La conception et le design de la recherche, qui ont été réalisés et présentés dans le chapitre précédent (chapitre 3), suggèrent un cadre conceptuel préliminaire (Figure 3-9) et une opérationnalisation provisoire du construit « capacités de changement ».

Ce modèle préliminaire a été construit à partir de la recherche en Administration électronique, de la mobilisation des concepts théoriques de la recherche en conduite du changement, de l'approche basée sur les ressources (*Resource-based View*) et de la théorie de coévolution. Cette dernière permet non seulement d'interroger l'évolution dans le temps, mais également d'étudier différents niveaux d'analyse et leurs interactions. Nous rappelons que l'idée centrale de cette approche de coévolution veut que les organisations et leurs environnements coévoluent à travers un processus caractérisé par des influences d'interactions multidirectionnelles (Lewin et al, 1999; Mckelvey, 1997).

Aussi, une première vague d'entrevues exploratoires menées auprès de cinq membres clés des deux organisations sélectionnées a contribué à construire ce cadre préliminaire de recherche. L'analyse de ces données a permis de préciser et d'adapter le modèle conceptuel préliminaire de façon à répondre aux spécificités du développement des affaires électroniques dans les organisations publiques.

Ce cadre préliminaire résulte ainsi d'un premier cycle de recherche empirique. Celui-ci a par la suite servi de guide pour structurer et pour planifier la collecte des données. Il s'agit, autrement dit, de monter un protocole de cas, un guide d'entrevue (**App. B.1**) et un dictionnaire de codes a priori (**App. B.2**). Ces éléments de collecte de données sont présentés en détail dans la section suivante.

#### **4.4.2. La collecte de données et les sources d'évidence**

Cette recherche a été réalisée à partir de sources de données multiples, à savoir les entrevues semi-structurées, les données documentaires et l'observation directe. Parmi celles-ci, l'entretien est considéré comme la principale source d'informations. Ces sources d'informations sont présentées dans les sections suivantes.

##### **4.4.2.1. Les sources de données documentaires**

L'utilisation des sources documentaires dans les études de cas permet de corroborer les informations provenant des autres sources de données. Elle fournit également des précisions et de nouveaux éléments d'informations (Yin, 2002). Les sources documentaires permettent d'avoir un point de vue différent sur l'organisation, de clarifier et de mieux cerner les projets étudiés dans chaque organisation.

Lors de la phase exploratoire de recherche (premier cycle de recherche), des documents essentiellement disponibles au public ont été consultés. Le site Web a d'ailleurs été consulté avant la visite des deux organisations. Un nombre important de documents qui ont été revus sont disponibles publiquement, autant des documents sur les projets d'Ae, que des documents sur les organisations et sur le gouvernement en question. Ces documents sont principalement des plans d'action, des rapports de gestion, des rapports d'activités annuels, des actes de colloques, des présentations à différentes lors de conférences et de réunions, des rapports de recherches réalisés par des organismes de recherche indépendants ou par des consultants.

Lors de la deuxième (entre avril et juin 2007) et de la troisième phase (septembre et octobre 2007), de collecte de données un accès à une plus large gamme de données documentaires et archivées a été possible. La personne ressource à la GOP nous a permis un

accès privilégié à tous les documents sur les projets relatifs au développement des affaires électroniques et aux projets connexes disponibles dans l'organisation. Un ensemble de documents a été consulté sur place (rapports d'évaluation, comptes rendus de réunions, mémos, procès-verbaux, etc.). La GOP nous a fourni un local pour une durée de 6 mois (entre janvier et juin 2007), une carte et des codes d'accès afin que nous puissions consulter les documents disponibles dans les bases de données, sur l'Intranet et dans les différents rapports papier<sup>12</sup>.

D'abord, l'information archivée qui renferme des données statistiques sur le nombre de visites, le nombre de traitements par service et par direction, le nombre et le type d'appels, ainsi que l'objet des appels sont disponibles à partir des systèmes d'information de l'organisation. L'accès et la consultation de ces données ont été assurés par une des personnes interrogées qui ont également présenté le fonctionnement de ces systèmes.

Ensuite, les données disponibles sur l'Intranet, également accessibles sur place, ont été consultées. On y retrouve une large gamme d'information riche et détaillée sur les divers projets. Ceci confirme clairement la mise à disposition de l'information et des connaissances, la transparence et l'ouverture dont les répondants ont parlé lors des entrevues et des réunions.

Enfin, des documents complémentaires relatifs à des activités plus spécifiques ont été fournis. Ces documents sont le plus souvent des initiatives individuelles réalisées par les répondants. Ils ont été remis volontairement par eux afin de supporter et de préciser les réponses aux entrevues. Par exemple, la directrice du projet (2000-2004) a remis un classeur comprenant un ensemble de documents personnels relatant l'ensemble des faits, l'avancement des activités, les analyses et autre information relative au projet de « Renouvellement de la prestation de services » (RPS) qu'elle maintenait à jour pour gérer et suivre le projet. La responsable de la gestion du changement a également donné tous les documents (analyses, présentations, mémos), les articles et les écrits qu'elle utilisait pour préparer la conduite du changement à la GOP. La coordinatrice du projet a remis, quant à

---

<sup>12</sup> La collecte de données s'est prolongée en septembre et octobre 2007

elle, un descriptif du portefeuille de projet qu'elle avait elle-même préparé pour son suivi personnel, étant donné sa participation simultanée à plusieurs projets.

Au MINR, l'accès aux données documentaires a été limité aux documents qui ont été remis par la personne ressource. Le tableau 4-2 ci-dessous donne un aperçu des documents qui ont été consultés dans les deux organismes.

**Tableau 4-2. Données documentaires disponibles**

	<b>GOP</b>	<b>MINR</b>
<b>Données documentaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan stratégique</li> <li>- Article de Revue spécialisée</li> <li>- Planification stratégique</li> <li>- Rapport d'État d'avancement</li> <li>- Dossier d'affaires</li> <li>- Projet approche client RPS</li> <li>- Rapport Gestion du changement</li> <li>- Présentation CEFRIO</li> <li>- Rapport de Gestion du Changement</li> <li>- Gestion du Risque</li> <li>- Structure de suivi, coordination et intégration RPS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan stratégique du déploiement des services d'échanges électroniques</li> <li>- Rapport trimestriel consolidé de la revue de projet</li> <li>- Rapport semestriel consolidé de revue de projet</li> <li>- Manuel d'organisation du projet</li> <li>- Rapport mensuel d'avancement du projet par cible</li> <li>- Rapport mensuel consolidé de revue de projet</li> </ul>
<b>Données statistiques et archivées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse de la clientèle Internet</li> <li>- Analyse de la clientèle téléphone</li> <li>- Analyse de la clientèle Comptoir</li> <li>- Analyse de la clientèle Courrier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse de la clientèle particulière</li> <li>- Analyse de la clientèle entreprise</li> <li>- Analyse de comparaison par canal</li> </ul>

L'accès à ces documents nous a été particulièrement important pour notre étude, notamment pour retracer l'historique des événements, pour décrire le processus de changement et pour réaliser la triangulation des données et ainsi accroître la validité de la recherche. Toutefois, la richesse des documents nécessite une rigueur importante au niveau du tri, de la classification et de l'utilisation de ce type de données. En effet, selon Yin (2002), ce type de données constitue une source stable et exacte, couvrant un large éventail

d'informations. Il doit toutefois faire l'objet d'une utilisation attentive, car il peut devenir une source de biais. Une base de données documentaire a été réalisée à l'aide du logiciel « End notes » (**App. B.3**). Cette base de données constitue une aide importante pour organiser ce corpus de document, pour accéder plus facilement aux documents qui y sont attachés, et pour faire des tris, par exemple par auteur. Ceci a permis de regrouper les documents par comités (qui ont rédigé ou qui ont mandaté la rédaction des documents). Un tri par date a également permis de suivre plus facilement le déroulement des événements. Ce logiciel facilite également la création de fiches descriptives par document, englobant les informations générales (titre, auteurs, direction, dates), un résumé, des mots clés pour faciliter la recherche dans le contenu des documents et enfin, des notes ont été ajoutées expliquant l'intérêt du document pour notre recherche (voir exemple en **App. B. 4**).

#### 4.4.2.2. L'observation

Selon Yin (2002), l'observation directe permet de corroborer les informations obtenues à partir d'autres sources de données. Elle permet également d'apporter des informations sur les comportements et les conditions environnantes pertinentes au phénomène étudié.

L'observation à la GOP a été facilitée par une présence sur les lieux. Comme il était indiqué précédemment, un bureau à aire ouverte à « la direction de performance et des projets » a été mis à la disposition du chercheur pendant la période de collecte de données. Ceci lui a permis d'observer le fonctionnement de l'organisation, les multiples salles de réunions entre les directions, qui étaient très souvent occupées, les affiches publicisant les services Internet de la GOP et le nombre de personnes qui se rendaient aux comptoirs pour la prestation de services. Aussi, des discussions informelles ont été rendues possibles grâce à la présence du chercheur dans l'espace. Certains répondants nous ont fait visiter les bureaux, les lieux de présentations, les kiosques de publicités sur les services en ligne, les salles informatisées où ont lieu les formations en ligne, les focus groupes, les essais de faisabilité, etc.

D'autre part, des artefacts comme l'Intranet, les systèmes d'informations, le « workflow » et les applications informatiques qui ont été ajoutées, ont été observés. De plus, le directeur du service à la clientèle nous a expliqué le fonctionnement d'un système d'information qui



montre l'activité des différents canaux de prestations de services (Internet, Réponse Vocale Interactive et canal téléphonique) sur quel type de service, sur quel type de sujet, la nature de l'activité, etc.

Nous avons également été invités à assister à certaines réunions et certains ateliers de réflexion qui étaient en cours à cette période. Six ateliers de réflexion qui portent sur le projet de « Transformation organisationnelle » ont été effectués pendant cette période, ce qui a permis de soulever différents aspects du projet. Ce projet a débuté en 2007 à la GOP afin de s'aligner au dernier plan stratégique 2006-2011

L'observation au MINR a également été rendue possible grâce à la personne ressource. Celle-ci a commencé par nous faire une visite des sites de traitement de masses dans deux villes différentes. La visite a permis d'observer les routines de fonctionnement et les activités des directions opérationnelles. La personne-ressource nous a également montré les différentes évolutions de l'activité, les changements et les nouvelles acquisitions technologiques. De plus, un bureau nous a été fourni à la direction des solutions des affaires électroniques pendant la période de collecte de données (janvier – avril 2008). Ceci nous a permis de discuter de manière informelle avec les personnes de cette direction. Ces discussions, qui nous ont permis de mieux comprendre certaines choses et d'obtenir des informations complémentaires et nous ont permis d'identifier d'autres répondants pertinents. Toutefois, la circulation dans l'organisation était très contrôlée pour des raisons de sécurité, tous les déplacements devaient se faire accompagnés, notamment pour se rendre aux entrevues. Ajoutée à la taille imposante de l'organisation, cette situation rendait l'observation plus difficile à effectuer.

Les observations ont été accompagnées de notes de terrain détaillées. Celles-ci ont été effectuées de manière systématique (Paré, 2004). Plusieurs dizaines de pages d'informations, d'idées, de questionnements et d'impressions ont été rapportées dans des cahiers de recherche. De plus, le contenu des ateliers et des réunions auxquels nous avons assisté a été enregistré, ce qui a facilité la prise de note. Les données d'observation directe ont été très utiles pour obtenir des précisions et des clarifications pour corroborer d'autres informations et notamment, pour mieux comprendre les interactions, les échanges et la proximité dans l'organisation. Ces informations ont constitué un support pour effectuer les entrevues et pour

adapter notre questionnaire au fur et à mesure qu'on apprivoisait les sites et le vocabulaire utilisé à l'interne et au niveau du gouvernement.

#### 4.4.2.3. Les entretiens

Les entrevues sont la source d'information la plus importante pour réaliser une étude de cas (Yin, 2002; Paré, 2004). Elles sont d'ailleurs considérées comme le meilleur outil pour collecter des représentations sociales des individus (Navarro-Flores, 2007). Les entrevues de type semi-dirigées ont été ici favorisées. Ces dernières permettent de collecter les informations sur le phénomène étudié de manières réalistes, en intégrant les sentiments, les pensées, les croyances et les comportements, alors que les questionnaires dirigés sont davantage instrumentalistes et soulèvent des informations observables et quantifiables (Maxwell, 1996). Les questions réalistes s'alignent à notre recherche, car elles tournent autour de la perspective et du sens donné aux projets de développement de l'Ae par rapport à son histoire (ou déroulement), à ses contextes interne et externe, aux pratiques et aux expériences des acteurs et à son évolution. Dans ce sens, l'entrevue semi-dirigée permet de collecter des informations factuelles, des précisions contextuelles, mais également des opinions personnelles (Yin, 2002). Ainsi, l'intérêt de l'entretien semi-dirigé est de permettre, d'une part, de vérifier des éléments d'un domaine, d'autre part, de répondre au besoin d'une recherche exploratoire. Aussi, le choix d'un schéma d'entrevue semi-dirigée semble plus approprié pour répondre aux objectifs de cette recherche et est cohérent avec le positionnement épistémologique choisi. Cet outil de collecte de données nous aide à obtenir un échange dans lequel les répondants partagent leurs perceptions, leurs interprétations et leurs expériences.

Les questions de l'entrevue ont été élaborées et adaptées de manière à tenir compte des répondants, de leur situation au sein de l'organisation et des objectifs de cette recherche. Il s'agit ici, d'une part, de guider les répondants afin de répondre aux objectifs de l'entrevue et, d'autre part, de leur permettre de s'exprimer librement. Ceci permet au chercheur de profiter d'occasions intéressantes qui pourraient se présenter à lui une fois sur le terrain (Patton, 2002). Ce type d'entrevue contient des questions ouvertes qui permettent de faire ressortir le sens que les acteurs donnent à leurs actions ainsi qu'à leurs « *systèmes de valeurs, leurs*

*repères normatifs, leurs interprétations des situations conflictuelles ou non, leurs lectures de leurs propres expériences » (Quivy et Campenhoudt, 1995).*

Au départ, cinq entrevues exploratoires ont été réalisées. Parmi ces entrevues, trois ont été réalisées auprès des membres de la GOP, et les deux autres ont été effectuées auprès des acteurs clés au MINR. Les questions posées ont été tirées de l'analyse de la littérature, d'où ont émergé les dimensions et les construits de cette recherche. Cette phase exploratoire a permis, au sens de Grawitz (1998), de retenir les facteurs importants et d'orienter la construction d'un cadre conceptuel préliminaire, d'une part, et de corriger et de préciser notre guide d'entrevue, d'autre part.

Cette phase exploratoire a permis de préparer la seconde phase de collecte de données. Un protocole de recherche<sup>13</sup> et un guide d'entretien<sup>14</sup> (App.B.1), abordant une série de thèmes préalables, a été défini (Romelaer, 1999). Toutefois, il est important de préciser ici que les questions ont évolué au fur et à mesure que se précisaient nos questions de recherche et notre modèle conceptuel.

Chaque entrevue comprend les phases suivantes. Premièrement, l'entrevue débute par la présentation du cadre et des objectifs de la recherche afin de mettre les personnes interrogées dans le contexte. Cette introduction sert à expliquer l'objectif général de la recherche et à préciser la durée approximative de l'entrevue, les principes de confidentialité et le code d'éthique de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM).

Deuxièmement, les questions générales qui abordent le cheminement personnel, l'expérience et le rôle des répondants dans le projet et dans l'organisation leur sont posées. Puis une « question d'entame » (Romelaer, 1999) générale sur le déroulement du projet a

---

<sup>13</sup> Un document d'une quinzaine de pages a été préparé pour chaque cas décrivant : Mise en contexte, description sommaire de l'étude de cas, démarche, déroulement de la collecte de données, sources de collecte de données, types de données, les résultats attendues de la recherche, un échéancier, les coûts approximatifs de la réalisation des cas (essentiellement les coûts de déplacements et de logement) et les considérations éthiques. Ce document a été envoyé aux personnes ressources de chaque organisation.

<sup>14</sup> Plusieurs guides d'entretien ont été réalisés au fur et à mesure de l'avancement dans la collecte de données, un exemple de guide est présenté en annexe.

servi à amener les acteurs des projets à discuter et afin de leur permettre d'exposer les faits selon leurs perceptions et selon le rôle qu'ils ont joué dans le projet. L'objectif était d'établir un pont entre ce qui est le plus familier pour le répondant et les questions de recherche. Ceci aide à établir un climat de confiance et à susciter l'intérêt et la réflexion requis pour les questions suivantes.

Troisièmement, des questions qui concernent la relation des projets avec l'environnement global, avec le gouvernement et avec le contexte organisationnel sont abordées. D'une part, l'idée est de capturer, d'une part, les interactions entre l'évolution du projet et l'évolution des différents niveaux de l'environnement qui l'entourent. D'autre part, il s'agit de définir les relations d'influence qui existent autour des projets de développement de l'Ae.

Quatrièmement, les questions plus délicates qui font appel à l'interprétation personnelle du répondant sont soulevées. Ces questions concernent d'abord les choses qui ont bien fonctionné et celles qui ont moins bien fonctionné dans les projets durant ces périodes. Ensuite, ces questions portent sur les éléments qui ont joué un rôle facilitateur ou qui ont bloqué le déroulement du processus. Enfin, elles portent sur les leçons qui ont été apprises de ces différentes expériences sur un plan individuel et au niveau organisationnel. Toutes les parties ont été abordées sous forme d'une question générale suivie de relances. Ces dernières ont été préparées pour permettre de ramener les personnes interrogées sur les questions principales ou d'obtenir des précisions sur le sujet abordé.

Enfin, nous avons conclu chaque entrevue en interpellant le répondant pour partager ses réflexions et poser ses propres questions. Chaque entrevue s'est terminée en rappelant la confidentialité des données collectées, en demandant la possibilité de contacter la personne si des précisions étaient nécessaires et en remerciant les répondants de leur collaboration. La fin de l'entrevue a également constitué l'occasion idéale pour le chercheur d'identifier d'autres acteurs clés à interroger. Il a été demandé de suggérer des personnes qu'il serait pertinent d'interroger étant donné le fait qu'ils avaient désormais une idée plus claire des préoccupations de recherche.

Toutes les entrevues ont été réalisées dans les bureaux des répondants ou dans des salles de réunions. Les entrevues ont une durée moyenne d'environ deux heures. Elles ont toutes été enregistrées à l'aide d'enregistreuses numériques, mis à part une entrevue durant laquelle le répondant a refusé d'être enregistré. Aussi, à la suite de chaque entrevue, un effort a été réalisé de manière systématique pour consigner dans nos cahiers de recherche des notes d'observation qui auront pour but d'améliorer les entrevues à venir (impressions, erreurs, difficultés rencontrées, modifications nécessaires dans les questions, biais, etc.), pour noter les idées qui nous viennent pour l'analyse des données et enfin, pour noter au fur et à mesure le déroulement méthodologique afin de faciliter la rédaction de ce chapitre méthodologique.

#### **4.4.2.4. Les répondants de la GOP**

Les entretiens réalisés à la GOP se sont déroulés entre juin et novembre 2007. Des entrevues (28 entrevues) ont été menées en trois phases, comme il est présenté dans le tableau suivant (tableau 4-3).

Les entrevues ont été réalisées auprès de quatre groupes d'acteurs couvrant ainsi divers niveaux hiérarchiques de l'organisation ayant participé à différents projets de développement de l'Ae et/ou aux phases variées.

- **Le comité de direction** est composé des cadres de niveau stratégique. Ce comité a participé du début du projet jusqu'à aujourd'hui. Certains membres de ce comité ont toutefois quitté l'organisation au cours du processus de développement. Ce groupe d'acteurs a participé très activement pendant la réflexion, la conception et le démarrage du projet. Ils ont joué le rôle de direction, de conception, de supervision, de suivi et de repositionnement des projets tout le long de la mise en œuvre, du développement et de l'implantation de l'Ae. Le rôle du comité stratégique a été précisé au fur et à mesure de l'évolution du projet. Par exemple, à la fin de 2001, le marketing et la promotion, pour lesquels il y a peu d'expertise à l'interne à la GOP, la gestion des bénéfices, la gestion des relations avec les partenaires, qui sont également un nouveau domaine à maîtriser pour l'organisation, sont des fonctions qui ont été ajoutées aux rôles des membres du

comité stratégique. Parmi ces membres nous retrouvons le président, la directrice de projet, le chef de projet et l'architecte de projet qui ont été interrogés.

- **Le Comité de mise en œuvre** regroupe l'ensemble des chefs de projets qui ont participé à la mise en œuvre du projet, à la coordination et au suivi. Il s'agit du comité tactique. Les membres de ce comité ont coordonné, ont assuré et ont suivi la réalisation des projets. Parmi ces cadres se trouvent différents acteurs, autant des directions des opérations que des directions des systèmes d'information.
- **Le comité opérationnel** est composé des chefs d'équipes qui relèvent directement des gestionnaires du comité de mise en œuvre. Ce sont principalement les acteurs qui font la réalisation et la livraison. Ils appartiennent à l'origine à diverses directions de l'organisation qui ont été mobilisées partiellement pour le projet sur la base d'une structure matricielle.
- **Les utilisateurs** sont essentiellement des agents de rentes et des préposés aux renseignements. Dans ce cas-ci, nous avons rencontré des agents qui ont participé au changement, en recevant une formation, en participant à la consultation ou soient en testant les PES servant ainsi de source d'information et d'intrant au projet.

Tableau 4-3. Échantillon des répondants à la GOP

Groupe	Niveau et Phase d'intervention	Nb de personnes interrogées	Documents consultés à la suite des entrevues
Comité de direction (CS)	Comité de direction : (Niveau stratégique) – Direction, conception et suivi	4	Dossier d'affaire, article de revue spécialisée, diverses présentations, plan stratégique, Plan de mise en œuvre, etc....
Comité de mise en œuvre (CT)	Comité de mise en œuvre (Niveau intermédiaire) – Mise en œuvre, coordination et suivi	6	Rapport de gestion du changement, gestion du risque, structure de suivi, coordination et intégration RPS, présentations états d'avancement, plan d'action
Comité de réalisation (CO)	Comité de réalisation (Niveau opérationnel) – Réalisation et livraison	12	États d'avancement, livrables, les demandes de changement, état d'avancement, évaluation, autres documents divers (mémo, compte rendu, présentations, etc.)
Utilisateurs (U)	Les utilisateurs (Participation et sources d'information) – Information et test	6	Procédure de réalisation, dossier de formation, plan d'intervention, test, etc.
Total des entrevues réalisées		28	

#### 4.4.2.5. Les répondants au MINR

Le cas MINR a été construit principalement à partir d'entrevues. Les rencontres au MINR ont été plus difficiles à planifier. Les premières entrevues ont été réalisées en juin 2007. La majorité d'entre elles ont pu être réalisées six mois plus tard, entre février et mai 2008. Les autorisations pour accéder au terrain ont été beaucoup plus longues à obtenir.

18 entrevues ont été menées auprès de 15 membres de l'organisation (voir tableau 4-4). Le principe de saturation a également guidé le nombre d'entrevues réalisées. Dans cet ordre d'idées, la majorité des personnes rencontrées appartiennent, au sens littéral et culturel du terme, à la même direction, à savoir la Direction générale du traitement et des technologies. Les principaux acteurs de la conception et l'implantation de l'Ae au MINR sont des membres de cette direction et plus précisément du bureau des solutions d'affaires électroniques. Les

répondants de cette direction ont été choisis selon leur positionnement hiérarchique et selon le rôle qu'ils ont tenu dans le projet des échanges électroniques. Les hauts dirigeants du MINR, les cadres intermédiaires qui ont joué un rôle clé dans la direction du projet, et enfin les chefs de projet qui eux, sont les acteurs opérationnels et responsables de la réalisation et de la remise des livrables, ont été interrogés afin de donner leur point de vue sur le développement de l'Ae dans leur organisation.

Par ailleurs, d'autres acteurs, qui sont externes à l'organisation ou encore membres d'autres directions métiers (direction générale des particuliers, direction générale des entreprises, direction de la communication, direction juridique) en fonction de la nature de leur participation dans le cadre des affaires électroniques (affaires, législatives et communications), ont été rencontrés. Ils ont permis de dégager un point de vue différent sur le projet de développement de l'Ae.

**Tableau 4-4. Échantillon des répondants à MINR**

Groupe	Niveau et Phase d'intervention	Nombres d'entrevues	Remarques
<b>Cadre exécutif et stratégique</b>	Sous-ministre et directeurs généraux	4	
<b>Gestionnaires</b>	Directeur d'unités administratives et gestionnaires intermédiaires Comité consultatif	9	Deux entrevues sont réalisées avec la même personne
<b>Réalisation</b>	Chefs de projets, Chefs de service, chefs des cibles et assistants	5	Deux entrevues sont réalisées avec les mêmes personnes
<b>Total des entrevues réalisées et planifiées</b>		18	

À l'issue de la réalisation des entrevues dans les deux cas, des courriels pour les remerciements d'usage ont été envoyés. Au fur et à mesure de l'avancement des retranscriptions, comme convenu avec les personnes interrogées (plus spécifiquement avec celles qui l'ont souhaité), les retranscriptions de l'entrevue réalisée ont été envoyées. Ceci a mené à différentes interactions, soit par courriel, ou par téléphone, qui ont amené des précisions complémentaires et qui ont également conduit à la conclusion de la phase de



collecte de données. Aussi, la réalisation de la collecte de données a été menée et coordonnée de manière rigoureuse avec les personnes contactées et les répondants de chacune des organisations. Ceux-ci ont été extrêmement accommodants et accueillants. Ils ont fait preuve, tout au long des entrevues, d'une ouverture et d'une attitude réceptive par rapport à la recherche, ce qui a permis une première expérience de recherche terrain très enrichissante.

La collecte de données est réalisée à partir de sources d'information multiples. Ceci a eu trois avantages pour la suite de la recherche et l'analyse de données. Premièrement, les multiples sources de données ont permis de construire un portrait plus complet et fidèle de l'objet étudié (Paré, 2004). Deuxièmement, les sources de données multiples ont facilité la triangulation des données. Cette dernière est une technique de fiabilité impliquant l'utilisation de différentes méthodes de recherche pour étudier le même concept ou la même idée (Maxwell, 1996; Miles et Huberman, 1994). La triangulation aide également à définir les problèmes potentiels de validité de construits : « *The sources of evidence essentially provide multiples measures of the same phenomenon* » (Yin, 2002). Troisièmement, les sources de données multiples favorisent également une perspective intercas pour l'étude de chaque cas pris séparément, et permettent de définir une perspective comparative intercas dans l'analyse de données. Enfin, la transition vers la phase d'analyse de données a été facilitée par la prise de notes régulière et la tenue des journaux de recherche tout au long de la collecte de données.

#### **4.4.2.6. La saturation des données**

Nous nous sommes posé plusieurs questions avant de commencer la collecte de données du cas GOP. Combien de personnes fallait-il interroger ? Est-ce qu'il y avait un seuil minimum de personnes à rencontrer ? Est-ce que nous devons interroger le maximum de personnes dès que nous avons l'autorisation d'accès au terrain ? Ou valait-il mieux avancer dans l'analyse avant de poursuivre la collecte ? Nous avons difficilement trouvé des réponses à ces questions. Nous lisons le plus souvent que la saturation est atteinte à partir du moment où plus rien de significatif ne s'ajoute pour accroître notre compréhension du phénomène observé (Martineau, 2005).

Nous avons choisi les entrevues dès le départ comme principale source d'information les entrevues. Pour le GOP, nous avons démarré avec une liste de départ qui s'est élargie lors de chaque rencontre. Le seuil de saturation a été constaté au bout des six premières entrevues. Les mêmes informations se répétaient, car les répondants appartenaient au même comité. Au lieu de nous attacher au principe du seuil de saturation précédemment énoncé, nous avons cherché à varier les répondants et les sources de données.

Nous avons donc poursuivi la collecte de données en interrogeant des répondants appartenant à d'autres comités qui avaient des points de vue différents. Nous avons ainsi élargi le cercle des intervenants. Le risque dans ce genre de stratégie est de perdre de vue le phénomène observé avec la masse d'informations amassées. L'analyse progressive effectuée en même temps que la collecte de données nous a permis de limiter ce risque. Nous avons tout de même abandonné une partie des entrevues conduites, notamment auprès des répondants appartenant aux « utilisateurs internes » durant la phase d'analyse des données. Les informations collectées auprès de ces répondants dépassaient les frontières de la recherche et ne correspondaient plus à la situation investiguée. La révision des questions de recherche et de la problématique lors de chaque phase a joué un rôle important pour recentrer le sujet et pour sélectionner les données. Ce processus de collecte et de saturation de données du GOP, qui a évolué plutôt par essai-erreur, a bénéficié à la collecte de données au MINR. Les répondants ont été mieux ciblés et la majorité des personnes identifiées ont été rencontrées. Nous avons ainsi pu identifier assez rapidement les acteurs clés et les groupes de répondants qui avaient des points de vue variés.

En ce qui concerne la variation des données au GOP, nous avons eu accès à toutes les informations disponibles sur les différents projets, informations qui étaient d'ailleurs accessibles à tous les membres de l'organisation sur l'Intranet. Ces données ont permis d'enrichir et de compléter les informations, notamment les informations portant sur les différents comités et les différents volets des projets. Il est devenu difficile et coûteux, particulièrement en termes de temps, de gérer la masse d'informations. Nous n'avons pas eu le même accès à la documentation pour le cas MINR.

En bref, les tendances qui sont dégagées et présentées dans les chapitres suivants (chapitres 5, 6, 7 et 8) sont construites principalement sur l'analyse des données d'entrevues comme elles sont présentées dans les sections suivantes. Les autres sources de données et particulièrement les sources documentaires ont servi de sources d'informations complémentaires pour la précision et la validation des données d'entrevues.

#### **4.5. Organisation et analyse des données**

La phase de collecte des données, la phase d'organisation et de traitement des données ainsi que la phase d'analyse des données sont étroitement interreliées. La figure suivante (voir figure 4-6) montre l'interconnexion entre ces trois phases et la façon dont elles ont été gérées durant la recherche.

Cette recherche est basée sur trois sources principales de données. Une retranscription intégrale des entrevues et des notes d'observations a d'abord été réalisée. Il s'agit d'une retranscription mot à mot, comme le suggère Demers (2003), en mettant des points de suspension pour les hésitations, des points d'interrogation quand l'expression est incompréhensible, et autres ponctuations. Ensuite, les événements, interruptions ou autres réactions qui se sont produits lors de l'entrevue ont été décrits rapidement entre crochets. Enfin, le dialogue a été retranscrit le plus fidèlement possible, en précisant les questions et interventions du répondant.

Ces données ont par la suite été lues, codées, analysées et interprétées de manière répétée. Elles ont été stockées, gérées et traitées à l'aide de différents logiciels, à savoir Atlas-Ti®, Microsoft Office® (Word, et PowerPoint), Visio®, End notes® et MindManager®. (Tableau 4-5).

Tableau 4-5. Principales fonctions des logiciels utilisés

Logiciels	Principales fonctions
<b>Atlas-Ti®</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stockage des données</li> <li>- Gestion des données</li> <li>- Organisation des données</li> <li>- Codage des données</li> <li>- Analyse et interprétation préliminaires (fonctions mémo, network view, etc.)</li> <li>- Réalisation de réseau conceptuel</li> </ul>
<b>Microsoft Office® (Word, PowerPoint) et</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des données</li> <li>- Interprétations</li> <li>- Rédaction de rapport</li> <li>- Réalisation de présentations</li> <li>- Synthèses</li> </ul>
<b>Visio®</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation de graphiques</li> </ul>
<b>End notes®</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bases de documents (Organisation des données documentaires, recherche et accès facilité aux documents)</li> </ul>
<b>MindManager®.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartographie conceptuelle (analyse, interprétation, création de sens)</li> </ul>

Les différents niveaux de codage intercas et intracas permettent l'analyse agrégée (*metalevel analysis*) qui rend possibles la création et l'interprétation de supercodes ainsi que les catégories de codes (*pattern code*). Ces processus de codage conduisent progressivement à la proposition d'un cadre conceptuel du développement de l'Ae tel que présenté à la fin de cette thèse (Chapitre 8). Les sections suivantes expliquent plus clairement ce processus d'aller-retour entre la gestion et l'analyse des données.

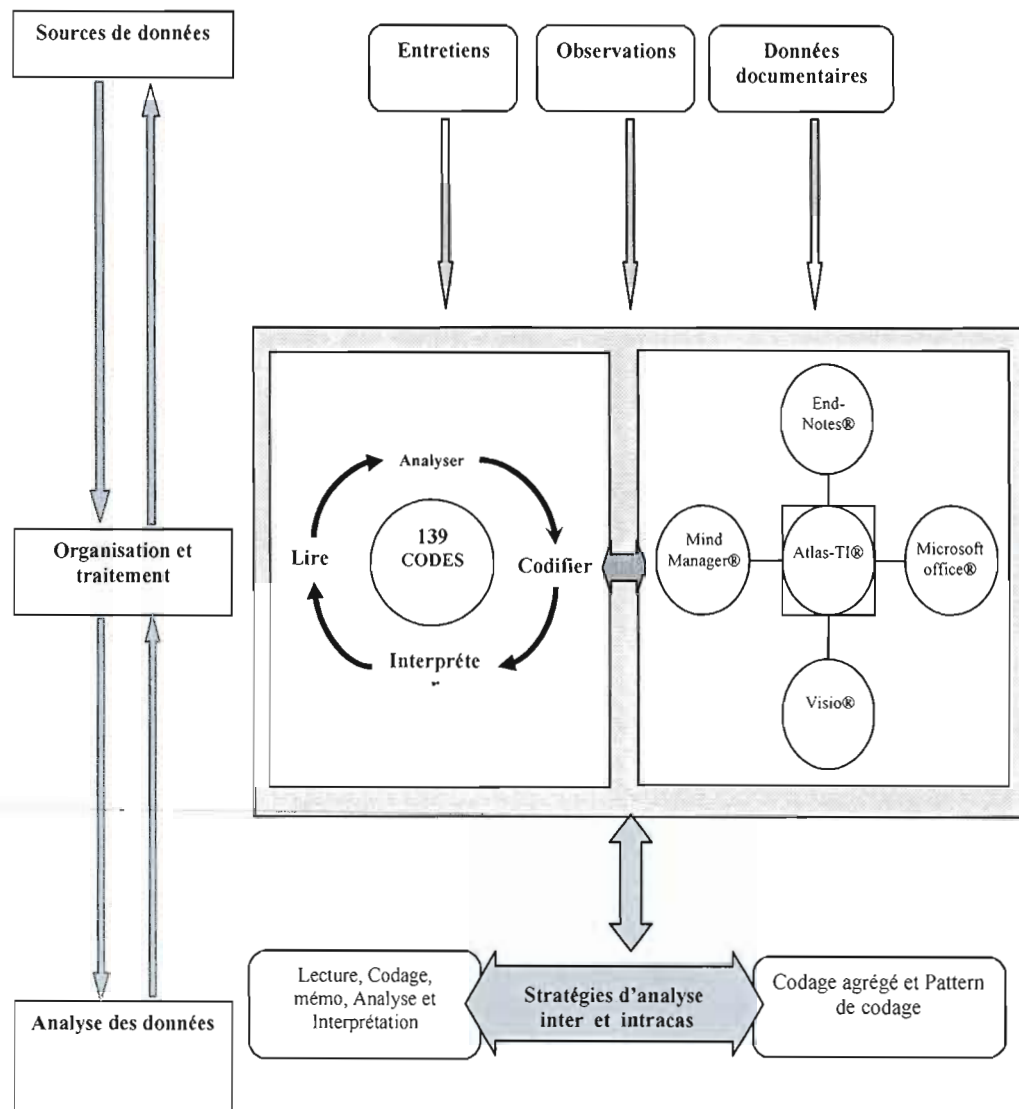


Figure 4-6. Interrelations entre les sources de données, la gestion, le traitement et l'analyse des données (Adapté de Jugdev, 2006)

#### 4.5.1. L'organisation et le traitement de l'information

Selon Yin (2002), trois principes de collecte de données doivent être respectés afin de faire face à la validité de construit et à la fiabilité dans la recherche par étude de cas. L'entretien d'une base de données des cas, d'une part, et la mise en place d'une chaîne d'évidence, d'autre part, permettent de répondre aux principes de fiabilité et de validité de la recherche.

D'abord, la base de données des cas constitue l'outil principal de l'organisation des données (Yin, 2002). Elle a facilité la réalisation de l'analyse des données.

*A case study database markedly increases the reliability of the entire case study, it can consist of cases study notes, documents, tabular material or narratives that allows others to follow the work the work conducted and replicated it with ease (Yin, 2002).*

Atlas-ti® est utilisé ici comme principale base de données supportée, comme il est indiqué précédemment, par d'autres logiciels tels qu'Endnotes® et Mindmanager®. Ce dernier permet de réaliser des cartographies et des représentations graphiques du corpus d'informations et de connaissances plus facilement manipulables.

La première phase d'analyse manuelle des données (analyse phénoménologique et flottante qui est présentée en détail dans la partie suivante) a permis de constater la difficulté de manipulation des données qualitatives. Par conséquent, il était plus pertinent de recourir à un logiciel d'analyse de contenu. Il existe sur le marché deux logiciels d'analyse de données qualitatives : Atlas/ti® et Nvivo®. Nous avons choisi de travailler avec le logiciel Atlas/ti®, car il nous a semblé plus adéquat dans ce cadre de recherche (Sabourin, 2007; Gendron, 2003; Navarro-Flores, 2003).

Premièrement, Atlas/ti® a été choisi d'abord pour la raison suivante : « *its strength lie in its inter-connectedness and creativity interface* » (Sabourin, 2007). Ceci s'aligne bien avec les besoins d'étude des interrelations entre les différents construits de la recherche.

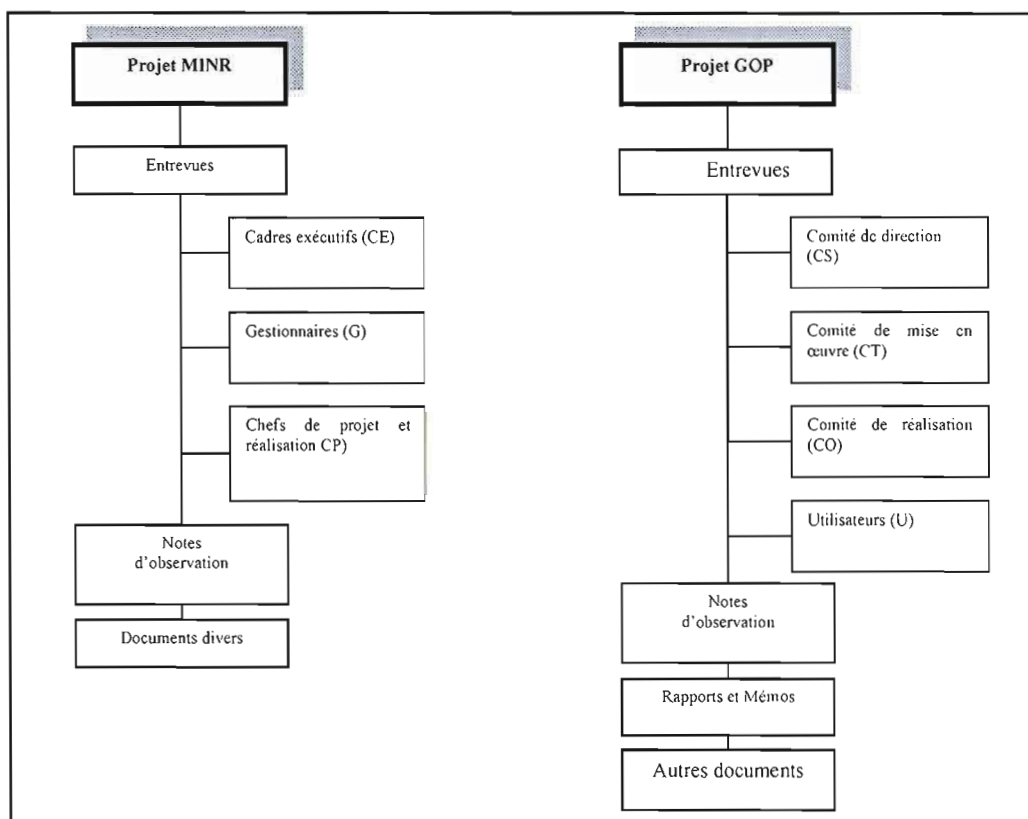
Deuxièmement, ce logiciel permet également de stocker et d'organiser les données textuelles de manière systématique et créative (Figure 4-6). Ceci favorise l'entretien d'une chaîne d'évidence qui augmente la fiabilité de la recherche. Le logiciel permet de citer les documents par cas, par répondant, par numéro de documents et par segment. Il note également la date, l'heure et le nom du codeur (pour les cas de codage multiple).

Ainsi, deux unités herméneutiques qui constituent les domaines d'interprétation des textes ont d'abord été créées. Il s'agit d'un fichier sur Atlas TI dans lequel on regroupe plusieurs documents relatifs à un même projet de recherche. Dans cette recherche, les documents relatifs à la même étude de cas, les codes de chacun des documents, la définition de ces codes, les segments codés ainsi que les mémos (à savoir toutes les notes, réflexions et références théoriques du chercheur relatives à un code, à un segment, à un document et à un réseau de code, les relations entre les codes et les familles de codes, etc.) ont été regroupés, sous la même unité herméneutique. Cette dernière constitue, par conséquent, la toile qui soutend les résultats d'analyse.

- - Le corpus de documents, les entrevues et les notes d'observation sont regroupés par unité herméneutique. Cette recherche a été réalisée sur la base de deux unités herméneutiques. La première, nommée GOP, regroupe les documents du premier cas. La deuxième unité herméneutique, nommée MINR, regroupe les entrevues et les documents du deuxième cas. À l'intérieur de ces unités herméneutiques, nous avons regroupé les documents en trois sous-catégories et à l'intérieur de ces catégories, nous avons encore divisé et regroupé à l'intérieur les entrevues et les documents par familles (voir figure 4-7).

Par exemple, telles que représentées dans la figure suivante (figure 4-7), dans l'unité herméneutique GOP, trois catégories ont été créées, à savoir les entrevues, les documents et les observations. La catégorie des entrevues a été divisée en quatre familles : comité de direction, comité de réalisation, comité de mise en œuvre et utilisateurs. La catégorie des documents a également été subdivisée en familles : compte rendu de réunion du comité stratégique, etc.) Chacune de ces familles a été présentée et décrite dans un mémo pour expliquer et ainsi garder en continu une trace de l'activité réalisée et la raison tout le long de la procédure d'analyse qualitative (Sabourin, 2007). Les entrevues ont été libellées en

fonction de leur famille d'appartenance et l'ordre de réalisation. Par exemple, la première entrevue parmi les membres du comité de direction au GOP a été appelée « ECS1 » et la première entrevue du comité de mise en œuvre (ou tactique) a été nommée « ECT1 ».



**Figure 4-7. Organisation dans Atlas/Ti des projets de recherche**  
(Adapté de Sabourin, 2007)

Troisièmement, il permet également de développer des profils (*patterns*) avec les données. Ceci facilite le développement progressif de la théorie. Le logiciel vient ainsi faciliter la manipulation des données. Il aide dans les activités liées à « l'analyse, l'interprétation de texte, et notamment la sélection, l'identification, l'annotation et la comparaison des segments de textes pertinents ». En facilitant ces tâches, Atlas/ti® favorise la construction théorique qui constitue l'objectif visé au terme de cette recherche (Gendron, 2003; Navarro-Flores, 2003; Sabourin, 2007). Aussi, la fonction mémo aide également à



soumettre les réflexions et les pensées au fur et à mesure de la progression dans la recherche. Ce logiciel apporte une certaine flexibilité. De plus, il est particulièrement adapté dans l'analyse de la donnée semi-structurée. En bref, Atlas/ti® sert de base de données pour les cas, ce qui a permis de gérer la phase empirique, la transition du traitement des données (retranscription) à l'organisation et l'analyse des données. Strauss et Corbin (1998) décrivent d'ailleurs cette transition de l'interconnexion et du passage de la collecte de données, vers l'analyse des données comme « un tissage ».

#### **4.5.2. L'analyse des données**

Durant la phase d'analyse des données, l'attention est centrée sur l'interprétation des données. L'analyse est une des étapes les plus difficiles de la recherche qualitative et particulièrement des études de cas. Elle se situe aussi parmi les étapes plus importantes, car elle permet au chercheur de gérer et d'apporter du sens aux données amassées (Eisenhardt, 1989). En effet, « on reproche souvent à l'étude de cas que ses méthodes d'analyse ne sont pas clairement formulées. [Alors que] pour les données quantitatives, il existe des conventions précises que le chercheur peut utiliser » (Huberman et Miles, 2003). C'est pourquoi il est important de présenter de manière détaillée la démarche d'analyse. Huberman et Miles (2003) déclarent que « le champ de recherche qualitative a désespérément besoin de méthodes explicites et systématiques pour établir les conclusions et les tester rigoureusement ».

Dans le contexte d'une étude visant la construction théorique, l'objectif est de faire émerger des relations et un modèle conceptuel. Ceux-ci pourront être ultérieurement vérifiés. Il est donc important ici de préciser deux points : les stratégies d'analyses qu'on utilisera lors de l'analyse intracas et l'analyse intercas et la démarche d'analyse à suivre pour transformer une masse d'information brute en une synthèse théorique cohérente.

##### **4.5.2.1. Première phase d'analyse des données : Lecture phénoménologique des données**

La première étape de l'analyse a été réalisée au cours de la collecte de données. Une fois les premières retranscriptions réalisées, la phase d'analyse des données commence par une

analyse phénoménologique. L'objectif visé est de faire une lecture de tous les textes d'observation et d'entrevues, de les considérer comme un tout pour atteindre une vue d'ensemble et le sens général des données que nous avons collectées. Ce premier contact avec les données est inspiré de l'approche adoptée par Demers (2003), et complété par l'analyse flottante des entrevues. Cette analyse consiste en premier lieu réaliser une lecture intégrale des entrevues retranscrites. Cinq entrevues réalisées dans cette étude de cas ont ensuite été sélectionnées afin de se donner une meilleure idée et avant de plonger dans une analyse en profondeur de l'étude en question.

L'analyse flottante consiste à réaliser différents traitements des données afin de dégager des axes et des pistes d'analyse, a priori, et afin de corriger la grille d'entrevue et ainsi être capable de juger de la nécessité de compléter la collecte des données. Chaque entrevue a été prise séparément et les activités suivantes ont été réalisées :

- Premier niveau de codage : Construire une table des matières. Cette activité est particulièrement intéressante, surtout pour certaines entrevues qui varient entre 15 et 40 pages de transcription, afin de se donner une idée générale sur le contenu, et sur les principales thématiques traitées et sur leur emplacement dans l'entrevue.
- Deuxième niveau de codage : Inscrire dans la marge, les mots clés tels qu'employés par les répondants. En référence au codage ouvert dont nous parlerons en détail plus tard, les cinq entrevues ont été codées dans la marge avec la plus grande fidélité possible aux mots utilisés par les répondants.
- Troisième niveau de codage : Distinguer les principaux thèmes des sous-thèmes. Les thèmes principaux sont distingués des thèmes centraux. On inscrit ces derniers en majuscule.
- Quatrième niveau de codage : Spécifier les remarques et les notes d'observation. La relecture des codes a permis de préciser si les passages ou les segments de témoignages correspondent à une situation réelle et donc à un fait ou à un événement, s'il s'agit d'une représentation, d'une image ou d'une métaphore pour parler d'autre chose, s'il s'agit d'une perception ou d'une opinion personnelle de la part du répondant et

également s'il s'agit d'une préconception de la part du répondant (si c'est une réponse toute faite sans y avoir réfléchi par lui-même. )

- Classification : Un dossier a été préparé pour chacune des cinq entrevues. On y retrouve le verbatim original mis en forme (Tableau de codification), les documents qui ont été évoqués par les répondants durant l'entrevue et les notes d'observations.

La relecture de ces dossiers a permis, à l'aide du logiciel Mindmanager, de créer différentes cartographies. Ces cartographies ont été construites pour chacune des entrevues. Elles permettent d'avoir une idée sur l'ensemble des codes et des interrelations qui sont faites entre ces codes, et de définir les relations entre ces codes pour en dégager du sens (voir exemple en **App. B.5**). La lecture globale de ces cinq entrevues a également permis de construire et de documenter une première ébauche du processus de déroulement et de l'évolution de l'Administration électronique pour l'étude de cas du GOP (**App. B 4-6**).

De plus, des cas d'entrevue ont été rédigés. Il s'agit de documents qui font la synthèse de la narration de l'auteur autour de trois ou quatre thèmes abordés, en mettant en évidence les propos des gestionnaires. Un cas d'entrevue a été rédigé pour chacune des cinq entrevues sélectionnées. Ceci a donné lieu à des documents d'une quinzaine de pages dans lesquels on retrouve le résumé de l'entrevue, les citations du narrateur qui sont critiques à la compréhension de la question de recherche et les concepts clés qui ont semblé pertinents lors de la lecture de l'entrevue. Toutefois, au-delà de ce qui est suggéré par Demers et al. (2003), ces documents renferment notamment toutes les réflexions, les impressions et les interprétations, lors de la relecture des entrevues suscitées sur les thèmes et sur l'entrevue elle-même. Ces cas d'entrevue ont ensuite été révisés par la réécoute, dans le but d'ajouter ou d'enlever du matériel et d'uniformiser les cas (**App. B. 4**).

**Liste des codes d'analyse a priori.** Lors de la réalisation de cette analyse phénoménologique des cinq premières entrevues, la collecte et la retranscription des entrevues se sont poursuivies. Afin de traiter l'ensemble des entrevues et des données, l'utilisation d'un logiciel de traitement de données qualitatives a été nécessaire. Pour codifier l'ensemble des données, il semblait important de se servir du travail de l'analyse

phénoménologique pour avoir accès à une liste de code a priori. À partir de là, un ensemble de codes a été produit, qui a été par la suite exporté dans Atlas/Ti®. Parmi ces codes, certains ont été définis à partir de la littérature et du dictionnaire de thèmes et d'autres l'ont été défini au fur et à mesure du codage.

Lors de cette première phase, les stratégies d'analyse « narrative » et « Visual mapping » ont été mobilisées. La « stratégie narrative » permet de réaliser une description pure du cas et met en lumière le contexte particulier dans lequel se sont déroulés les événements. Elle implique la construction d'une histoire organisée et chronologique des données. La stratégie de « *Visual mapping* » consiste à présenter une représentation graphique des différents éléments pertinents du cas permettant de synthétiser leurs interrelations (Huberman et Miles, 2003; Paré, 2004). Cette stratégie permet de présenter une grande quantité d'information dans un espace limité et peut être fort utile dans le développement d'idées théoriques (Langley, 1999).

#### **4.5.2.2. La deuxième phase d'analyse des données : Analyse enracinée**

Dans une deuxième étape, une analyse en profondeur de chaque cas a été réalisée de manière indépendante, comme s'il s'agissait d'une étude de cas unique. Pour y parvenir, l'analyse basée sur la théorie enracinée (ou ancrée) a été mobilisée. La « Théorie enracinée » permet de faire émerger une construction théorique graduelle à partir des données, en recourant à un aller-retour continu entre les données d'observation et la construction théorique. D'ailleurs, plusieurs chercheurs soutiennent qu'Atlas/ti® est un logiciel d'analyse de contenu qui a été développé dans l'optique d'entreprendre d'une démarche d'analyse par théorisation ancrée (Gendron, 2003; Sabourin, 2007; Navarro-Flores, 2003).

Ainsi, à l'issue de l'analyse phénoménologique des textes, une liste de thématiques et de mots clés a été déterminée. Ces éléments, qui ont été définis a priori, ont été importés dans Atlas/ti® pour commencer le processus de codage. Cette partie de l'analyse qualitative tend davantage vers l'extrémité inductive de l'approche de recherche présentée au début du chapitre (Figure 4-1). Elle débute par le processus de codage qui est considéré comme une activité centrale dans cette méthode d'analyse des données. Le codage est le principal moyen qui permet de travailler les données de manière systématique afin d'arriver à terme à une

compréhension profonde. Nous allons voir dans ce qui suit qu'il est important de commencer par coder les données brutes et de faire en sorte que les premiers codes utilisés soient très proches des termes employés par les répondants. Aussi, plusieurs chercheurs suggèrent de commencer dès le début du codage à repérer les différences et les similitudes dans la présentation des éléments de réponses des répondants, de repérer les éléments surprenants et contre-intuitifs et de prendre des notes au fur et à mesure du codage des premières impressions, des interprétations, etc. (Demers, 2003). Les fonctions de mémos, d'édition de commentaires, de prise de notes et les espaces qu'offre le logiciel Atlas/ti® facilitent cette prise de note régulière dans l'analyse qualitative.

L'unité d'analyse sélectionnée pour réaliser le codage est la phrase et/ou le paragraphe qui reflète un contenu thématique des données. Cette dernière constitue, selon Strauss et Corbin (1998), « *analytic processes through which data are fractured, conceptualized and integrated from theory* » (Strauss et Corbin, 1998).

Cette partie de la recherche a été guidée par les textes de Strauss et Corbin (1998), Navarro-Flores (2006), Gendron (2003) et Sabourin (2007), qui portent sur l'analyse des données par la théorie enracinée. Ce processus implique une ouverture à de nouvelles perspectives théoriques. Comme le montre la figure (4-6), l'interrelation entre la collecte, l'organisation et l'analyse des données montre que l'analyse inter et intracas constitue un aller-retour continu entre la lecture, le codage et l'interprétation des données. Ce processus itératif conduit progressivement à la construction des catégories. Ces catégories émergentes des phases de codage axial et de codage sélectif deviennent dans cette phase les principaux outils d'analyse pour la phase de théorisation.

Ainsi, ce processus se base sur trois types de codage des données :

- Le codage ouvert consiste en un processus analytique qui permet d'identifier dans le texte les concepts, leurs propriétés et leurs dimensions (Strauss et Corbin, 1998).
- Le codage axial consiste en un processus permettant de relier les catégories à leurs sous-catégories. En d'autres termes, il s'agit de regrouper les codes autour d'axes d'analyse (Strauss et Corbin, 1998).

- Le codage sélectif consiste quant à lui à établir des relations entre les catégories et les codes de sorte à identifier des concepts centraux, des concepts explicatifs et d'autres concepts liés (Strauss et Corbin, 1998). C'est en comparant ces concepts et en établissant des relations entre eux que se construit la nouvelle théorie (Navarro-Flores, 2003).

Le tableau suivant (tableau 4-6) synthétise ces trois processus de codage ouvert, axial et sélectif qui ont conduit cette recherche. Ce processus est exposé en détail en **annexe (App. B.7)**. Il rapporte la trajectoire suivie par le chercheur pour arriver aux résultats de la thèse et à la construction théorique. De plus, l'**annexe (App. B.8)** présente un extrait du codage ouvert réalisé à l'aide d'Atlas/Ti® sur une des entrevues.

**Tableau 4-6. Processus de codage des deux études de cas**

Processus	Phases	Activités	Sortie
Codage ouvert	1.1. Codage ouvert de la première unité herméneutique	1.1.1 : Codage segment par segment de chaque entrevue en répondant aux questions : De quoi parle-t-on? Comment en parle-t-on? (252 codes)	Rapport « Quotation list name and references » (Exemple : App. B. 9)
		1.1.2 : Examen des codes et de leur définition par retour sur les textes pour vérifier la correspondance avec le contenu. Première épuration des codes	Rapport de définition des codes (252 codes)
		1.1.3 : Définition synthèse des codes	Rapport de définition des codes stabilisés (139 codes) (Exemple App. B. 10)
		1.1.4 : Analyse du rapport de définition du code. Seconde épuration des codes	
	1.2. Codage ouvert de la deuxième unité herméneutique	1.2.1. Exportation de la liste des codes de l'unité herméneutique GOP à l'unité herméneutique MINR	
		1.2.2. Création de nouveaux codes inscrits en majuscule. Repérage a priori des différences et similarités	
		1.2.3. Examen des codes ajoutés et de leur définition par retour sur les textes pour vérifier la correspondance avec le contenu. Production du rapport de code final stabilisée	
	1.3. Définir l'ancrage et la densité des codes (première conceptualisation des codes)	1.3.1. Production des rapports des fréquences de chaque unité herméneutique	- Rapport de fréquence GOP (App. B. 11)
		1.3.2. Distinction entre les thèmes du guide d'entrevue et thèmes émergents	- Rapport de fréquence MINR
			- Rapport de code ancrage thématique (App. B. 12)

Processus (suite)	Phases (suite)	Activités (suite)	Sortie (suite)
	1.4. Validation des codes (approfondissement de la conceptualisation des codes)	1.4.1. Distinction entre les trois types de codes : descriptifs, interprétatifs et conceptuels	- Rapport de code (App. B. 10)  - Dictionnaire des codes épurés (App. B. 13)
		1.4.2. Production du rapport de code	
		1.4.3. Examen de chaque type de code selon le rapport de codes	
		1.4.4. Détermination de la capacité de chacun à de refléter le contenu du discours	
		1.4.5. Identification des caractéristiques de chaque code en se posant les questions : comment en parlent-ils, mais aussi, quand, qui, pourquoi, etc. Afin d'obtenir le plus de précision possible sur le code en question	
	1.5. Résultats de cette première phase de codage	Identification des catégories et donc les thèmes clés et leurs interprétations thématiques sont précisés  Identification des concepts clés et leur définition (ou sous-catégories)  Établissement et définition des relations entre les catégories et les concepts clés à l'aide de la fonction « Network view »	
Codage axial	2.1. Identifier les relations entre les codes	2.1.1. Production des rapports des codes cooccurents	Rapport de codes cooccurents Ce rapport est un document qui permet d'obtenir et d'examiner la cooccurrence d'un code particulier avec d'autres codes qui sont utilisés pour coder le même segment ou dans le même paragraphe. Ainsi, ce rapport de cooccurrence nous permet d'identifier les relations entre les codes cooccurents. (App. B. 14)
		2.1.2. Regroupement des codes autour d'axes d'analyse	
	2.2. Réexamen des catégories	2.2.1. Réponse aux questions suivantes :  Quel est le type de relation qui existe entre ces codes?  Comment caractériser ces relations?  S'agit-il de relations qui s'appliquent aux deux unités herméneutiques? (question importante et pertinente pour la théorisation plus tard)	
		2.2.2. Comparaison des codes entre eux	
		2.2.3. Création d'une hiérarchie entre les catégories et les codes (le regroupement a été fait de manière à ce qu'il puisse répondre aux questions de recherche)	

Processus (suite)	Phases (suite)	Activités (suite)	Sortie (suite)
Codage sélectif	3. 1. Identification des concepts centraux	3.1.1. Identification des concepts centraux 3.1.2. Établissement des relations entre les catégories 3.1.3. Comparaison et évaluation de la capacité explicative des catégories en fonction, d'une part, par rapport au cadre d'analyse et, d'autre part, par rapport aux différentes dimensions et construits et au cadre conceptuel préliminaire.	

En premier lieu, le codage ouvert conduit à un dictionnaire composé de 139 codes. Celui-ci montre une chaîne d'évidence qui relate les relations entre les questions de recherche, les codes utilisés et les fréquences auxquelles toutes les transcriptions ont été codées. Nous rappelons que ce dictionnaire a été développé de manière itérative à partir d'un dictionnaire de codes a priori basé sur le cadre conceptuel préliminaire. Les codes ont été, par la suite, complétés et enrichis avec les transcriptions. Ils ont été épurés au fur et à mesure du codage. Ce premier processus de l'analyse des données a ainsi conduit à une forme de saturation dès que le codage des transcriptions ne créait plus de nouveaux codes comparativement au dictionnaire des codes. Ainsi, un profil de codification se dessine en termes de codes les plus fréquemment utilisés. De plus, le chercheur étant le codeur unique dans cette recherche, par conséquent, le dictionnaire, constitué, le principal moyen de contrôle afin de s'assurer que le processus soit suivi<sup>15</sup>. Ces codes ont été utiles pour créer des graphiques de réseaux de concept (« *Network view* ») que permettait Atlas/Ti®. Ce processus a supporté la création de catégorie de codes qu'on nomme des metacodes ou des supercodes, qui constituent la deuxième étape du processus de codage.

En deuxième lieu, le codage axial crée les catégories qui constituent la base de travail pour la théorie enracinée. Pour cela, il réduit le nombre des unités analytiques, centre la collecte de données et permet l'élaboration de cartes cognitives. Ces catégories classifient et lient les concepts et constituent une forme de codage des codes. Autrement dit, le codage

---

<sup>15</sup> Le contrôle se fait en général par la comparaison entre les codages réalisés par plusieurs chercheurs d'une part, et par rapport au dictionnaire d'autre part, ce qui augmente la fiabilité de la recherche.



axial modélise le codage en prenant les codes préliminaires à un niveau d'inférence et agrégé plus élevé (Strauss et Corbin, 1998). La construction de l'explication commence à cette étape, d'abord par la discussion des construits du cadre conceptuel préliminaire, et, ensuite par l'examen des codes ancrés dans les données.

Les définitions des construits « macroévolution » et « mésoévolution » du cadre conceptuel préliminaire ont été confirmées par les données du terrain. Cependant, la catégorie « microévolution » a été redéfinie afin de refléter davantage la réalité. D'abord, elle renvoie plus à l'évolution des dimensions « *soft* » de l'organisation (Demers, 1999) - les mentalités, la culture, les façons de faire et les capacités organisationnelles – et moins à l'évolution des dimensions « *hard* » -structure, ressources, services et produits - (voir tableau 3-6). L'analyse de l'évolution de la forme organisationnelle fait ressortir une nouvelle catégorie qui est le « développement des capacités organisationnelles ». Ensuite, le développement de l'Ae est plus complexe que l'évolution de la fonction de l'Ae (prestation électronique de services, services de support en ligne) et on peut difficilement le distinguer du processus de changement. Enfin, le développement de l'Ae influence l'évolution de l'organisation (microévolution) sans se confondre avec celle-ci. Par conséquent, nous avons créé une catégorie « développement de l'Ae » qui se distingue de la catégorie « microévolution ».

La dimension capacité de changement a également été révisée à la lumière des données empiriques. La capacité d'absorption n'a pas été identifiée dans les données. Les connaissances antérieures constituent plus une entrave qu'un facilitateur du changement. Les données confirment le rôle central du concept de capacité dynamique pour expliquer la capacité de changement. De plus, l'agilité organisationnelle n'est pas une dimension explicative de la capacité de changement. Elle est soit un antécédent (condition nécessaire) et/ou une résultante du développement de l'Ae qui s'exprime notamment par le déploiement des capacités organisationnelles. L'apprentissage organisationnel est réintégré comme dimension explicative de la capacité de changement et pas juste un mécanisme qui l'active. Elle ressort comme une dimension critique du développement de l'Ae et à plusieurs niveaux. Nous avons donc créé une catégorie « Apprentissage ». Enfin, les codes (nature de l'organisation, nature du service, taille de l'organisation) qui expriment la notion de dépendance des sentiers ont été intégrés parmi les « blocages » et les « facilitateurs ».

Toutefois, la dépendance de sentier n'a pas une influence sur le développement de l'Ae. Par conséquent, nous n'avons pas retenu cette dimension dans la définition de la capacité de changement.

Dans la catégorisation, on observe également les codes qui sont fortement ancrés dans les données. Tel que l'on peut le voir dans les rapports d'analyse de fréquence (App. B. 11), des codes cooccurrents (App. B. 14) et dans le dictionnaire des codes (App. B. 13), l'orientation client, les relations interorganisationnelles, l'apprentissage, le changement dans les façons de faire, la vision, les interactions et l'impact organisationnel sont les codes qui se répètent le plus fréquemment. Ces codes sont autant des codes ancrés dans les données que des codes émergents (App. B.12). Ces codes à fréquence élevée ont été analysés attentivement. Certains d'entre eux ont été subdivisés et codés à nouveau (par exemple le code orientation client ou relation interorganisationnelle). Les liens entre ces codes à fréquence élevée et les autres codes ont été observés. Des catégories englobant ces derniers éléments ont alors été créées. Ces codes, étant donné leur forte fréquence, se retrouvent dans l'ensemble des catégories créées. Le choix des catégories reflète ainsi les questions et les propositions de recherche. Le tableau suivant (tableau 4-7) présente ces différentes catégories.

Tableau 4-7. Super-codes et Codes des unités herméneutiques GOP et MINR

	Super-Codes	Codes
Catégorie de codes a priori (cadre conceptuel préliminaire)	<b>Développement de l'Ae</b>	Orientation client, Relation interorganisationnelle, Changement continu, Changement technologique  Changement organisationnel, Projet RPS, Projet Multimode, Projet Changement dans les façons de faire, Prestation électronique de services, Intégration, apprentissage  Projet Changement des Processus, Changement dans les façons de faire, Transformation organisationnelle
	<b>Macroévolutions</b>	Macroenvironnement, Parties prenantes, Partenaires d'affaires, Clients  Changement continu, Adaptation à l'environnement  Influence, Interaction, Connaissance client, orientation client
	<b>Mésoévolution</b>	Mésoenvironnement, lecture de l'environnement, ministères/Organismes, Adaptation interne, Changement continu, Adaptation à l'environnement, intégration  Relations interorganisationnelles, apprentissage
	<b>Microévolution</b>	Microenvironnement, Changement continu, rythme de changement, Adaptation interne, Changement dans les façons de faire, Changement organisation, Changement culturel, Changement de la prestation de services, Changement des mentalités, Impact organisationnel
	<b>Capacité de changement</b>	Difficultés et blocages, force et facilitateurs, mécanismes d'apprentissages, capacité d'adaptation, vision stratégique, relation interorganisationnelle, résistance au changement, développement des capacités organisationnelles, changement continu, capacité organisationnelle de changement, conditions nécessaires, interaction, intégration, orientation client

	Super-Codes (suite)	Codes (suite)
Catégorie de codes émergents	<b>Développement des capacités organisationnelles</b>	Capacités organisationnelles, Connaissances, changement dans les façons de faire, Changement continu, Développement des compétences, Capacités d'absorption, Adaptation interne, Changement continu, Processus et activités, orientation client  Décisions, Structure organisationnelle, Engagement  Implication, Responsabilisation, Leadership  Apprentissage, Innovation, orientation client
	<b>Forces et facilitateurs</b>	Nature du service, Gestion de projet, Implication, Engagement  Responsabilisation, Compétences, Connaissances, Leadership  Apprentissage, Capacités organisationnelles, Vision, Intégration  Pénétration du changement, Interaction, Infrastructure technologique, Gestion multicanal, Dégrossissement du projet
	<b>Difficultés et blocages</b>	Relation SI/Métier, Nature de l'organisation, Orientation clientèle, Changement dans façons de faire, Structure organisationnelle, Gestion de changement, Relation interorganisationnelle  Partenariat, Gestion de projet, Sécurité, Résolution de problème, apprentissage
	<b>Conditions nécessaires</b>	Vision, Support de la haute direction,  Culture organisationnelle, Capacités organisationnelles, Ressources, Leadership, Adhésion de la clientèle, Approche gagnant-gagnant
	<b>Apprentissages</b>	Formation, Gestion de Projet, Connaissances, Orientation clientèle, Changement de la façon de faire, Résolution de problème, Expérience de changement, Communication
	<b>Interactions</b>	Parties prenantes, Relation interorganisationnelle, orientation client, apprentissage, Influence, Responsabilisation, Coordination, Travail en équipe, Décloisonnement

Le codage sélectif dans l'analyse enracinée est basé sur le codage des catégories. Ce troisième niveau de réduction des données implique une nouvelle inférence de regroupement des codes et des catégories. Il s'agit de la construction théorique. Ceci conduit à relire les données qui sont regroupées, cette fois-ci, autour des catégories et non des codes. Cette nouvelle interprétation des données conduit également à la comparaison et à l'évaluation du potentiel d'explication des catégories par rapport au cadre d'analyse, aux différentes dimensions et au cadre conceptuel préliminaire. Dans cette phase, nous analysons les

relations intercodes, les cooccurrences (Cooccurring codes) et les codes voisins (neighbours codes)<sup>16</sup> pour expliquer les interrelations entre les codes et les catégories (le contenu des codes a déjà été observé et défini dans la phase précédente). Ainsi, plusieurs réseaux de codes et de catégories ont été construits. La fonction « *Network view* » d'Atlas/Ti® et l'application Mindmanager® ont été d'une grande aide dans cette phase d'analyse.

À l'issue de cette analyse, quatre construits centraux ont été identifiés, à savoir le développement de l'Ae, le développement des capacités organisationnelles, la coévolution adaptative et les capacités de changement. De plus, les relations qui existent entre ces construits ont été établies, comme le représente dans la figure suivante (voir figure 4-8). Ces construits sont présentés par la suite.

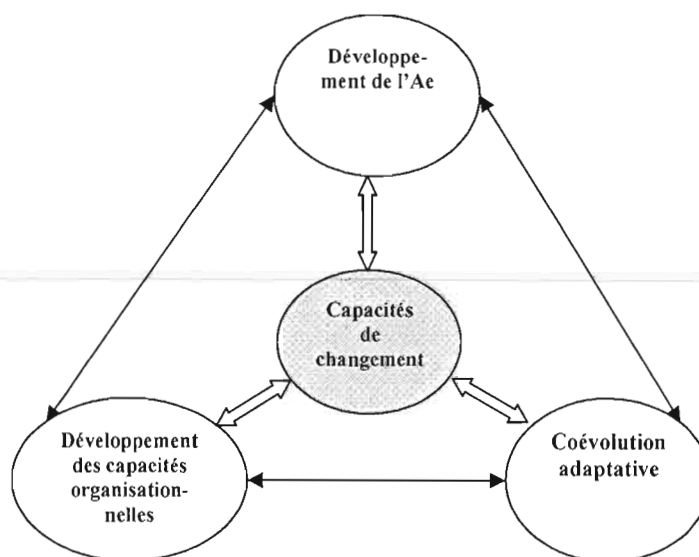


Figure 4-8. Concepts centraux de recherche et leurs interrelations

Les stratégies d'analyse basées sur les cartographies graphiques des concepts et des construits qui ont été mobilisées jusqu'ici (« *Visual mapping* ») permettent de faire des représentations des processus d'évolution et des dynamiques spatio-temporelles en synthétisant de grandes quantités d'information dans des espaces restreints (Langley, 1999). Il s'agit également d'outils pour le développement et la vérification des idées théoriques.

<sup>16</sup> Nous rappelons que le processus de codage, la terminologie et les définitions relatives au processus méthodologique de codage sont décrits en détail en annexe

Cependant, la représentation graphique ne fournit pas en soi une théorie. Il s'agit d'une étape intermédiaire qui sera renforcée par d'autres stratégies d'analyse qui ont été mobilisées dans la troisième phase d'analyse de données.

#### 4.5.2.3. La troisième phase d'analyse : Construction d'explication

Dans cette troisième phase, nous avons repris les construits centraux sélectionnés à l'issue de l'analyse enracinée des données. Puis, une nouvelle analyse a été réalisée sur chacun de ces construits pris individuellement et sur leurs relations, et ce, en mobilisant différentes stratégies d'analyse. Il s'agit, en d'autres termes, de créer des modèles qui vont, d'une part, expliquer la manière dont le développement de l'Ae engage les organisations publiques dans un changement continu, d'autre part, cette analyse permet d'identifier les capacités de changement de l'organisation sur la base de propositions générales de recherche. Ces dernières ont été précisées au fur et à mesure de l'analyse des données. **Proposition générale 1** : La conception et le développement de l'Ae sont liés à la capacité de l'organisation à s'engager dans le changement continu. Le changement continu est un facteur critique du développement de l'Ae

**Proposition générale 2** : la conception et le développement de l'Ae sont englobés dans un contexte de transformation organisationnelle plus large et stratégique pour l'évolution de l'organisation.

**Proposition générale 3** : La conception et le développement de l'Ae impliquent des actions et des décisions qui dépassent les frontières de l'organisation et intègrent tout au long du processus la compréhension de l'évolution du microenvironnement, du mésoenvironnement et du macroenvironnement.

**Proposition générale 4** : La conception et le développement de l'Ae impliquent une combinaison et l'interrelation de différentes capacités organisationnelles. Le changement rapide des stratégies remet en cause l'importance de certaines capacités de l'organisation, certaines vont être éliminées, alors de nouvelles capacités organisationnelles deviennent indispensables.

**Proposition générale 5** : La conception et le développement de l'Ae impliquent donc la nécessité de construire des capacités de changement pour mieux maîtriser le changement continu de l'organisation.

Cette troisième phase a permis au chercheur de retourner à maintes reprises dans les données brutes, de recoder et de recomposer de nouvelles catégories de codes. Cette fois, un nouveau regard est posé sur les données. Les propositions de recherche qui établissent des relations a priori guident la relecture des données. Cette phase d'analyse tend davantage vers l'extrémité « hypothético-déductive » de l'axe de recherche qui est présenté à la figure 4-1 de ce chapitre.

#### 4.5.2.4. Le développement de l'Administration électronique

Le développement de l'Ae a été analysé en mobilisant la stratégie « *narrative strategy* » et la stratégie « *temporal bracketing* ». À partir des codes de cette catégorie, l'histoire des cas a été reconstruite. Cette dernière décrit les différents projets qui composent cette catégorie et présente les liaisons entre ces projets. Pour organiser cette narration, les composantes de l'instantané du système de travail d'Alter (1998), résumées dans le tableau suivant (tableau 4-8), ont servi de support à la description. Aussi les activités du développement de l'Ae ont été organisées de manière chronologique autour d'une ligne de temps, de 1998 à aujourd'hui (Figures 5-1 et 5-2).

Tableau 4-8. Instantané du système de travail (Adapté d'Alter, 1998)

Composante du système processuel	Unité d'analyse par composante	Questionnements
	Clients	Qui sont les clients finaux (internes et/ou externes)?
	Extrants	Quels sont les extrants finaux du processus?
<b>Activités et Ressources humaines</b>	Étapes et activités	Quelles sont les principales étapes et activités du processus?
	Acteurs et fonctions	Quels sont les acteurs impliqués dans la réalisation des activités et quelle est leur fonction?
<b>Intrants d'information de décision de communication</b>	Information entrante du processus	Quels sont tous les types d'informations qui sont entrants?
	Information sortante	Quels sont les types d'informations qui sont sortants?
<b>Activités informatiques</b>	Les applications utilisées et leur type comme système informatique	Quels sont les systèmes informatiques utilisés dans le processus et quel est leur type?
	Infrastructures	Quelles sont les infrastructures nécessaires?

Cette présentation des données permet d'identifier les principales périodes du développement. Elle révèle la relation au temps du développement de l'Ae en mettant en avant l'interconnexion des phases, la synchronisation et les transitions entre les périodes ou l'absence.

Cette analyse met en avant, d'une part, l'exploitation, qui est faite par les organisations étudiées, du temps et de son effet sur la réussite de la mise en place et du développement de l'Ae. Par conséquent, cette analyse renseigne sur la criticité du changement continu pour développer l'Ae avec succès (*Proposition 1*). D'autre part, cette analyse permet de définir la conception et le développement de l'Ae pour chacune des organisations étudiées. Ainsi, elle renseigne sur son positionnement pour le fonctionnement de l'organisation, pour sa stratégie, son évolution et son avenir, et spécifie ainsi la seconde proposition de recherche (*Proposition 2*).

#### 4.5.2.5. La coévolution adaptative

La coévolution adaptative a été, quant à elle, analysée en mobilisant la stratégie de construction d'explication (« *explanation building* ») (Langley, 1999). Pour y parvenir, trois matrices ont été construites à partir des résultats de l'analyse précédente (Définition et description du processus de développement de l'Ae) et des catégories et codes qui composent cet axe (voir réseau des codes de coévolutions en App. B.16). Ces matrices sont à double entrée. La première entrée est composée des trois périodes de développement de l'Ae identifiées dans l'analyse précédente pour chacune des organisations. La seconde entrée, quant à elle, concerne respectivement les dimensions du macroenvironnement, du mésoenvironnement et du microenvironnement. En d'autres termes, ces matrices décrivent, à travers les périodes d'évolution du processus du développement de l'Ae de chaque organisation, l'ensemble des interactions qui expliquent la relation de coadaptation entre le développement de l'Ae et son contexte (tableau 4-9 et 4-10).



**Tableau 4-9. Matrice d'analyse de la coévolution du développement de l'Ae avec son macroenvironnement**

	Période I	Période II	Période III
Tendances générales	Les effets et les interactions entre le développement de l'Ae et les parties prenantes		
Relation avec les clients			
Relation avec les partenaires d'affaires			
Relations avec les autres parties prenantes			

Le macroenvironnement est défini par l'environnement sociétal. Il est déterminé par les éléments de la société qui conditionnent les possibilités d'action. Les caractéristiques de l'environnement sociétal actuel reflètent une complexité croissante avec laquelle doivent opérer les organisations publiques aujourd'hui. On peut identifier différentes forces de changement qui ont un effet immédiat sur les organisations publiques. Ces effets sont souvent perçus sous forme de pressions (Kaylor, Deshazo, Van Eck, 2001) qu'on qualifie de tendances générales (technico-économiques, institutionnelles, sociodémographiques).

Le mésoenvironnement est l'ensemble des organisations d'un même secteur d'affaires avec qui une organisation de niveau individuel partage des caractéristiques. Une organisation doit tenir compte des autres organisations de son secteur d'activité pour réaliser ses affaires. Les organisations du gouvernement sont caractérisées par certaines spécificités qui les distinguent du secteur privé. En effet, les sources de création et d'exploitation de la valeur qui caractérisent le secteur public se reflètent davantage dans l'intérêt public et dans les politiques de ce secteur. En retour, les normes politiques traduisent dans la dynamique du secteur. Cette dernière implique la négociation et la contestation entre les groupes d'intérêt politique au lieu de la concurrence économique pour des parts de marché (Davies, 1994). Elle résulte en un profil de performance particulier défini par des critères différents, à savoir les réalisations.

**Tableau 4-10. Matrice d'analyse de la coévolution du développement de l'Ae avec son mésoenvironnement**

	Période I	Période II	Période III
Relation d'échange	Interactions entre les processus et activités du développement de l'Ae et les autres M/O du gouvernement		
Relation d'appropriation			
Relation de pouvoir			
Relation d'effet			

Les interactions entre le développement de l'Ae et les autres M/O peuvent être classées selon quatre types : les relations d'échange, les relations de pouvoir, les relations d'appropriations et enfin les relations d'effets.

Premièrement, les relations d'échange décrivent une situation d'intérêt réciproque contractuelle liant le développement de l'Ae à un ou plusieurs partenaires et membres de son environnement. Par exemple, le partenariat entre le GOP et le MINR pour mettre en place un service d'authentification est une relation d'échange.

Deuxièmement, la relation de pouvoir est, quant à elle, une relation de conflit. Celle-ci s'exprime par les jeux de pouvoir aux niveaux politique, économique, social, culturel et technologique. Le développement de l'Ae dépend de l'influence des autres acteurs du gouvernement. Par exemple, au départ, certains projets du développement de l'Ae à la GOP ont été bloqués par d'autres ministères et organismes qui se sont sentis fortement concurrencés par le GOP, autant au niveau du positionnement que du rythme d'évolution en matière du développement de l'Ae. Le développement de l'Ae au MINR a été bloqué par le gouvernement central qui a le pouvoir décisionnel et le pouvoir de financement.

Troisièmement, la relation d'appropriation est empruntée à la perspective de la sociologie institutionnaliste de Meyer et Rowan (1977). Elle a pour concept central l'isomorphisme, et comme unité d'analyse les processus de socialisation. Par exemple, l'adaptation des normes juridiques concernant la signature électronique est influencée par les deux organismes GOP et MINR qui ont été pionniers dans le développement de l'Ae dans cette province.

Enfin, le dernier type d'interaction est qualifié de relation d'effet. Il s'agit de tout évènement, action ou décision qui a des effets sur les projets de développement de l'Ae. Ces effets peuvent être positifs ou négatifs. Le plus souvent, ils sont encore émergents et mal évalués, par exemple le niveau d'adhésion des clients aux services gouvernementaux en ligne.

Cette analyse de la coévolution adaptative met en exergue la complexité du développement de l'Ae par rapport à la méthodologie classique en développement d'un système d'information. De plus, elle permet de spécifier les dimensions de cette complexité identifiée. Cette dernière discute ainsi de la dichotomie « technologie/organisation » mise en avant par la littérature pour présenter le développement de l'Ae comme un système complexe. Ceci renforce, d'une part, la criticité de l'adaptation continue de l'organisation à son environnement et spécifie, d'autre part, la quatrième proposition générale de recherche (*Proposition 4*).

#### **4.5.2.6. La construction des capacités organisationnelles de l'Ae**

Le développement des capacités organisationnelles constitue une dimension émergente dans cette recherche. En effet, l'analyse des interactions entre le développement de l'Ae et son environnement interne (ou la microévolution) a remis en cause les dimensions du cadre conceptuel préliminaire (figure 4-6). Ce dernier suppose un impact de l'Ae sur l'organisation. Ainsi, tel que le démontre la représentation du cadre conceptuel préliminaire (figure 4-6), un processus de changement organisationnel planifié qui change la forme de l'organisation en la faisant passer d'un état A à un état B.

Cependant, la recherche empirique révèle qu'il n'y a pas eu de transformation de l'organisation comme il a été rapporté par la recherche en Ae (voir chap. 2). Il s'agit davantage d'un « morphage » continu de l'organisation, tel qu'il a été expliqué dans le troisième chapitre. Celui-ci résulte d'une évolution et d'une adaptation improvisée au gré des initiatives et des projets qui sont exprimés à travers les capacités de l'organisation et leur évolution. Par conséquent, la coévolution du développement de l'Ae et de l'organisation à l'interne a été réinterprétée au regard des données. Ainsi, les catégories et les codes



l'Administration électronique de St-Amant (2006), Allard (2006), St-amant Renard (2008) a été développée (Tableau 4-11).

**Tableau 4-11. Extrait de la grille de lecture des capacités organisationnelles (Adapté d'Allard, 2006)**

<b>Capacité de Gestion de Projet</b>				
<p><b>Définition du domaine selon le référentiel des CO de l'Administration électronique.</b></p> <p>La gestion de projet est un domaine de gestion qui vise à planifier, organiser, diriger, réaliser et contrôler les livrables d'un projet pour que le résultat technique du projet atteigne ou dépasse les besoins et les attentes des parties prenantes du projet.</p> <p>La gestion de projet est un mode de production qui s'applique à tout projet qui est « une entreprise temporaire décidée à obtenir un produit ou un service unique ». On peut utiliser ce mode de production pour des projets de construction, de développement de logiciel ou de cinéma. PMBoK (traduit en français par le Corpus des connaissances en management de projet) englobe la totalité des connaissances générales de gestion nécessaires pour un gestionnaire de projet indépendamment du type de projet.</p>				
<b>Catégories</b>	<b>Indicateurs des CO</b>	<b>Codes</b>	<b>Manifestions de la CO au GOP</b>	<b>Interprétation et synthèse</b>
<p>• <b>Gestion du contenu</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de démarrage</li> <li>• Processus de planification du contenu</li> <li>• Processus de définition du contenu</li> <li>• Processus de vérification du contenu</li> <li>• Processus de maîtrise des modifications du contenu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement technologique</li> <li>• Démarrage du projet</li> <li>• Conception</li> <li>• Coordination</li> <li>• Mise en œuvre</li> <li>• Implantation</li> <li>• Livraisons</li> <li>• Division par phases</li> </ul>	<p>« Alors, tout ça a été, ça a pris 6-8 mois à se mettre en forme. Après 3-4 mois, on a engagé Marc Landry et puis lui est devenu un des deux permanents de ce projet-là. Et il a contribué beaucoup à raffermir les choses. Jusque-là on était dans le niveau de l'idée encore. On était dans la conception, puis on voyait où est-ce qu'on voulait s'en aller. Puis comment est-ce qu'on allait y arriver »</p> <p>« Il y avait 6 premiers mois de conception qui là en est sortie une map. Un manuel d'organisation de projet qui était embryonnaire un peu, qui définissait les étapes »,</p> <p>Etc.</p>	<p>Décrit dans les chapitres 7, 8 et 9</p>

Toutefois, l'identification des capacités organisationnelles pose de multiples défis. D'abord, les capacités ne sont mises en évidence que par leurs conséquences ou les résultats qu'elles génèrent. Selon Croom et Batchelor (2000), les capacités organisationnelles ne sont pas élémentaires. Elles se révèlent dans le temps. De plus, les chercheurs du GCO (St-Amant

et Renard, 2005; Renard, 2006; Renard et Soparnot, 2009) soulignent que les capacités organisationnelles ne peuvent être observées que dans l'action. Par conséquent, les données ont été codées et analysées de manière à favoriser l'examen des activités et actions, afin de mettre de l'avant les capacités organisationnelles essentielles à la mise en place et au développement de l'Ae.

Ensuite, les capacités organisationnelles véhiculent le savoir-faire de l'organisation et, étant donné la nature tacite de nombreuses capacités, l'interprétation, les perceptions et la compréhension des participants ont servi de base pour explorer la nature et la forme des capacités organisationnelles.

Enfin, les capacités organisationnelles sont décrites comme étant spécifiques à leur contexte, de nature idiosyncrasique et intangible. Il devient alors important d'être capable d'explorer différents critères de contrôle pour décrire les processus sociaux (interactions) (Ford et Al, 1986; Nonaka et Takeuchi, 1995). Ces derniers permettent effectivement d'identifier les capacités organisationnelles et d'interpréter leur présence ou leur absence. Par exemple, les capacités organisationnelles peuvent être créées durant le processus d'acquisition de connaissances (Chandler, 1992; Dimitriades, 2005). Elles se développent par l'apprentissage, ce qui signifie qu'elles sont apprises, par exemple à travers des processus d'essais-erreurs, de résolution de problème, des processus de rétroaction ou encore d'évaluation. Les capacités peuvent également être dégagées de la valeur qui est associée aux ressources par chaque partie. En effet, une ressource n'a une valeur stratégique que si elle est demandée ou encore utilisée dans le contexte interorganisationnel (Croom et Batchelor, 2000; Dixon et al. 2007). À partir de là, la construction théorique sur les capacités organisationnelles du développement de l'Ae se fait de manière itérative dans une perspective basée sur les capacités.

Ainsi, les capacités organisationnelles de l'Ae dans chaque organisation ont été identifiées et définies. Aussi, l'articulation, le niveau de maturité, l'évolution et le rôle que ces capacités organisationnelles ont joué dans le développement de l'Ae ont été décrits.

#### 4.5.2.7. Les capacités de changement de l'Administration électronique

Le dernier construit du cadre de recherche du développement de l'Ae est la notion de capacité de changement. Ce construit définit les éléments qui ont facilité la maîtrise de cette évolution continue de l'organisation durant la dernière décennie. Il est nommé « capacité de changement »<sup>17</sup> en référence et en cohérence à la littérature sur « *Organizational change capabilities* », décrite au chapitre précédent (Chap. 3). Il est à noter que nous entendons changement dans le sens évolution et non dans le sens transformation, à savoir le passage d'un état à un autre.

Dans cette troisième phase d'analyse, les « codes conceptuels » composant les capacités de changement dans les organisations publiques étudiées ont été définis et décrits. Selon Strauss et Corbin (1998), les codes conceptuels correspondent à l'émergence de nouveaux concepts ou à une nouvelle interprétation des vieux concepts. En règle générale, les codes conceptuels émergent à la dernière étape de l'analyse, voire au moment de la codification sélective. Il n'est pas impossible pour le chercheur, selon Huberman et Miles (2003) de dessiner les premières ébauches des codes conceptuels durant les premières phases du codage des données. Dans ce sens, une question sur les capacités de changement a été posée lors des entrevues. Celle-ci avait pour objectif la compréhension « terrain » de ce concept.

Pour définir ce construit et spécifier ses dimensions explicatives, deux analyses distinctes ont été réalisées. En premier, la catégorie « capacité de changement » (voir tableau 4-7), qui regroupe les segments codés par « capacité organisationnelle de changement » et d'autres codes reliés et cooccurrents, a été étudiée, relue et à nouveau analysée.

En deuxième lieu, une construction de l'explication de ce concept et de son rôle dans le développement de l'Ae a été réalisée par l'analyse des forces facilitatrices et des forces limitatrices du développement de l'Ae. Ces dernières ont été déduites des trois analyses

---

<sup>17</sup> Il est à noter que nous définissons le changement par une évolution, une adaptation ou encore un renouvellement, et non d'une transformation (passage d'un état à un autre).

précédentes, à savoir l'analyse du développement de l'Ae, l'analyse de la coévolution de l'Ae avec ses environnements interne et externe et l'analyse du développement des capacités organisationnelles. Ces trois dernières définissent l'évolution continue de l'organisation. Par conséquent, les forces facilitatrices et les forces limitatrices ont été déduites du changement continu de l'Ae.

**Les forces limitatrices** (difficultés et blocages) constituent un ensemble de forces qui s'opposent à l'évolution. Elles sont mises en jeu dans toutes les initiatives visant un changement important, profond et/ou étendue. « *They are, as best as we can tell, the organizational analogs to water, soil nutrients sunlight and space for root to spread* » (Senge et al., 1999). Par exemple, Senge (1999) identifie les défis de contrôle, l'adéquation des ressources de support, la pertinence de systèmes de gestion, le contexte de travail, l'uniformité, les conflits entre groupes, la culture organisationnelle, les renforcements négatifs, l'isolation et la structure de gouvernance dominante comme des exemples de forces limitatrices du changement (Senge et al., 1999).

**Les forces facilitatrices** (forces et facilitateurs) sont au contraire l'ensemble de forces qui préparent et soutiennent l'évolution de l'organisation. Ces forces constituent les principaux catalyseurs de l'évolution. Par conséquent, non seulement ces dernières activent « le mouvement », pour reprendre un terme utilisé par un répondant, mais elles le maintiennent également en action.

Par conséquent, à travers cette analyse, tout au long de la narration du développement de l'Ae et ce, dans les deux cas nous nous sommes interrogées : « Qu'est-ce qui a facilité cette évolution? Qu'est-ce qui a bloqué ce développement? » Pour terminer, nous avons cherché à identifier à quel point le succès ou l'échec du développement de l'Ae pouvait être attribué à ces éléments, et à caractériser ce qui pourrait constituer ces capacités d'évolution.

#### **4.5.2.8. La quatrième phase d'analyse des données : Analyse comparative des cas**

Cette dernière phase est le point culminant de notre processus d'analyse de construction théorique. Selon Ghowa-Gobin (1999), la comparaison est devenue un outil indispensable à



la production des connaissances. Dans une perspective positiviste, l'approche comparative est adoptée principalement dans le but de dégager des relations causales, des lois et des classifications à des fins de prévision et de contrôle du phénomène étudié (Ragin, 1994). Afin d'atteindre les objectifs, des instruments de mesure standardisés sont souvent utilisés pour observer ou analyser des unités. La validité de l'approche comparative positiviste est assurée grâce à des procédures empiriques strictes dans le choix des cas et du design de la recherche.

Dans une perspective constructiviste, l'approche comparative est adoptée principalement dans le but de comprendre, d'expliquer et d'interpréter les phénomènes. Les constructivistes s'intéressent à l'interprétation:

*We study these significant phenomena not because they represent data for generalization but for their atypically on the one hand and their significant impact on the other (Ragin, 1994).*

Selon Ragin (1994), l'approche comparative est avant tout une approche de la diversité. Il la classe alors entre la « fluidité » des recherches qualitatives et la « rigidité » des recherches quantitatives (Ragin, 1994). Contrairement aux sciences exactes qui utilisent des cadres d'analyse rigides, dans une étude comparative, ces cadres sont plutôt « flexibles » et sujets à révision en fonction de l'évolution de la recherche. De plus, dans un processus de comparaison, le chercheur a l'occasion d'approfondir certains aspects du phénomène observé.

Pour cette recherche, une stratégie comparative constructiviste (Langley, 1999) a été choisie. Elle permet de prendre le processus dans son ensemble comme unité d'analyse principale. Elle tente également de développer des mesures globales afin de représenter ce processus. Cette méthode d'analyse nous permet ainsi de nous intéresser aux méthodes globales des processus et de procéder à des comparaisons entre les processus qui se développent dans les deux organisations étudiées. En d'autres termes, l'analyse comparative des similitudes et des différences de chaque construit de cette recherche est considérée comme un renforcement du pouvoir explicatif des dimensions du phénomène identifié. Par conséquent, elle a pour but de concrétiser notre théorisation.

Ayant ainsi présenté et couvert les différents aspects de ce cadre méthodologique, nous considérons la nécessité de respecter plusieurs critères de rigueur, notamment « des méthodes crédibles, valides et répliquables dans des termes qualitatifs » (Huberman et Miles, 2003).

#### 4.6. Les critères de rigueur et l'éthique de la recherche

Les recherches qualitatives, et particulièrement l'étude de cas, font souvent l'objet de contestation :

*The case study has long been stereotyped as the weak sibling among social science methods, and is often criticized as being too subjective and even pseudo-scientific. Likewise, investigators who do case studies are often regarded as having deviated from their academic disciplines and their investigations as having insufficient precision (that is, quantification), objectivity and rigor (Yin, 2002).*

Il existe, en effet, certaines limites à l'étude de cas, qui peuvent devenir des inconvénients importants si le chercheur n'y prête pas attention lors de la réalisation de l'étude. Ces limites sont relatives à la rigueur de la recherche, à la généralisation, à l'investissement important de temps et à la quantité d'informations collectées.

Premièrement, nombreuses sont les critiques sur le manque de rigueur des études de cas. Elles proviennent du fait que des évidences équivoques et des visions biaisées qui influencent les résultats et les conclusions de recherche ont été permises. Ce problème est relié à la question de validité de la recherche.

Deuxièmement, l'étude de cas ne permet pas la généralisation scientifique. La question qui est le plus souvent posée aux chercheurs qualitatifs est la suivante : « Comment pouvez-vous généraliser à partir d'une étude de cas? » Dans cette situation, le chercheur doit s'intéresser à la fiabilité de la méthode de recherche et à la validité externe de la recherche.

Enfin, la troisième restriction faite à l'égard des études de cas relève de la masse importante de documents difficiles à lire (Yin, 2002). D'une part, ceci peut avoir les inconvénients, d'investissements lourds en termes de temps de collecte et d'analyse de

données. D'autre part, le détail important des informations obtenues pourrait s'avérer contraignant et difficile à gérer si un bon filtre n'est pas appliqué pendant la collecte de données. Par ailleurs, l'étude de cas a comme avantage la richesse des données.

La qualité d'une recherche par étude de cas se base sur quatre principaux critères de rigueur : la validité de construit, la validité interne, la validité externe et la fiabilité de la recherche (Yin, 2002; Hubermann et Miles, 2003). Ces critères proposés constituent des techniques explicites et systématiques « pour tirer des conclusions et les tester rigoureusement » (Huberman et Miles, 2003). Toutefois, ces critères sont généralement considérés spécifiques à la recherche positiviste. Par conséquent, des critères d'évaluation interprétativiste dans la recherche en systèmes d'information proposés par Pozzebon (2003) ont également été observés, à savoir l'authenticité, la crédibilité, la criticité et la réflexivité de la recherche. Le tableau suivant (voir tableau 4-12) définit l'ensemble des critères de rigueur de la recherche.

.. - - - - -

Tableau 4-12. Etude de cas : Validité et fiabilité

	Critères	Critères en recherche constructiviste	Phase de recherche
<b>Validité de la recherche</b>	<b>Validité de construit :</b> Mesures opérationnelles correctes des construits : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliser plusieurs sources d'évidence</li> <li>- Établir une chaîne d'évidences</li> <li>- Avoir une ébauche du compte-rendu des répondants clés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Authenticité de la recherche :</li> <li>- Retracer l'histoire à partir de l'interaction avec les participants et les données documentaires et d'archives</li> <li>- Délimiter la relation du chercheur avec le terrain</li> <li>- Représenter la collecte et l'analyse systématique des données</li> <li>- Crédibilité de la recherche</li> <li>- Normaliser la méthodologie</li> <li>- Écrire pour le lecteur en l'impliquant</li> <li>- Justifier et rendre légitime l'atypique</li> <li>- Discuter les éléments contestables</li> <li>- Différencier les résultats (une contribution singulière)</li> <li>- Construire une anticipation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collecte de données</li> <li>- Rédaction</li> </ul>
	<b>Validité interne :</b> Relation causale <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construire une explication</li> <li>- Faire une analyse basée sur une série temporelle</li> <li>- Confronter les données aux théories antérieures ou émergentes</li> <li>- Faire des appariements</li> </ul>		Analyse des données
	<b>Validité externe :</b> Généralisation des résultats <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliser une logique de réplication pour les études de cas multiples</li> <li>- Décrire en détail les procédures pour permettre la comparaison avec d'autres études</li> </ul>	<b>Criticité de la recherche</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ouvrir la porte à la réflexion</li> <li>- Stimuler la reconnaissance et l'examen des différences</li> <li>- Imaginer de nouvelles possibilités</li> </ul>	Design de la recherche
<b>Fiabilité de la recherche</b>	Réplication des procédures de recherche avec les mêmes résultats <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliser un protocole pour réaliser l'étude de cas</li> <li>- Développer une base de données de cas</li> </ul>	<b>Réflexivité</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédaction auto-révélatrice</li> <li>- Écrire le rôle personnel du chercheur</li> <li>- Révéler les erreurs et limites du chercheur</li> <li>- Entrelacer le contenu actuel et confessionnel</li> <li>- Qualifier les biais personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Design de la recherche</li> <li>- Collecte de données</li> <li>- Analyse des données</li> </ul>
	<b>Contrôle de la qualité</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Questions de recherche claires</li> <li>- Canevas de recherche en accord avec les questions de recherche</li> <li>- Rôle et statut du chercheur explicités dans l'analyse</li> </ul>		

Source. Yin (2002), Huberman et Miles (2003), Dubé et Paré (2003) et Pozzebbon (2003)

Différentes stratégies ont été adoptées pour répondre à ces critères de validité et de fiabilité de la recherche. Celles-ci seront présentées plus bas.

#### 4.6.1. La validité de la recherche

La validité de la recherche est testée par trois principaux critères de qualité de recherche : la validité du construit, la validité interne et la validité externe.

**La validité du construit** est basée sur l'établissement des mesures opérationnelles correctes pour les concepts à étudier. Elle constitue la capacité d'un instrument à mesurer un phénomène. Les devis de mesure sont valides s'ils réalisent ce qu'ils sont censés réaliser. L'accès privilégié aux données, la diversité des sources de collecte de données, à savoir l'observation, les entrevues et l'analyse de documents qui permettent la triangulation des données, l'établissement de chaîne d'évidence, la correction au fur et à mesure des questions du guide d'entrevue et la validation des retranscriptions avec les répondants sont autant d'éléments qui renforcent la validité du construit.

**La validité interne**, particulièrement utilisée dans les études de cas, est relative à la possibilité de faire des inférences. Cette question reste une des principales préoccupations des chercheurs sur les études de cas étant donné le fait que certains événements ne peuvent être observés. Par conséquent, il n'est pas facile d'identifier les tactiques qui permettent d'éviter ce type de problème. Ainsi, afin d'assurer une validité interne, des stratégies d'analyse qui améliorent la validité interne ont été utilisées. Par exemple, les données empiriques ont été confrontées aux théories antérieures ou émergentes, et les stratégies de construction d'explication et la stratégie de brassage temporel, qui consiste à retracer le déroulement temporel des événements, ont été utilisées tout au long de l'analyse de données (Yin, 2002; Huberman et Miles, 2003). Ces dernières sont présentées parmi d'autres comme des techniques qui accroissent la validité interne.

**La validité externe.** Ce critère est lié aux possibilités de transférabilité de la recherche et de généralisation des conclusions. Il constitue la principale barrière dans la réalisation de l'étude de cas. Dans cette dernière, la validité externe est problématique puisque la généralisation des résultats est difficile à obtenir. Cependant, des recherches ultérieures peuvent être menées pour vérifier si les résultats sont transférables à l'ensemble des organisations du gouvernement en question ou encore à d'autres organismes gouvernementaux. Ce critère de rigueur soulève les questions suivantes : peut-on transférer les conclusions à un autre contexte? Les conclusions peuvent-elles être généralisées? Les résultats incluent-ils une description [suffisamment] dense pour permettre aux lecteurs d'évaluer leur transférabilité potentielle? En général, l'étude de cas unique offre une faible base pour la généralisation. D'abord, pour savoir si les résultats d'une recherche peuvent être généralisés ou non, une théorie doit être testée par une logique de réplication des résultats dans au moins deux études de cas. En d'autres termes, il s'agit de permettre aux lecteurs d'évaluer la « transférabilité potentielle » de la recherche ainsi que sa « justesse au regard des environnements dont elle est issue ». Ensuite, le recours aux stratégies d'analyse comparative contribue à augmenter le potentiel de transférabilité. Enfin, la description complète et détaillée des procédures permet, comme il a été suggéré par Yin (2002), la comparaison intercas.

#### **4.6.2. La fiabilité de la recherche**

La fiabilité de la recherche est reliée à l'idée de réplication. Ce critère met l'accent sur la possibilité de reproduction de l'étude par d'autres chercheurs. Afin d'assurer une certaine « objectivité » et une « confirmabilité » de la recherche, le chercheur doit alors explicitement identifier les biais de sa propre démarche.

Pour ce faire, Huberman et Miles (2003) suggèrent certaines lignes directrices. Ils proposent, par exemple, d'explicitier et de détailler les méthodes et les procédures de collecte des données, d'assurer le suivi de toutes les étapes afin de permettre la reproductibilité des données et d'explicitier l'influence des facteurs personnels du chercheur (hypothèses, affection, etc.).

Ces auteurs proposent deux critères de rigueur de la fiabilité de la recherche. Premièrement, elle permet de vérifier s'il est possible de répliquer les différentes opérations de l'étude en obtenant les mêmes résultats. L'objectif visé est de minimiser les biais et les erreurs. Pour y parvenir, un protocole de cas a été rédigé et des notes ont été prises régulièrement suite à chaque entrevue sur les conditions de déroulement et sur les spécificités des entrevues et des observations. Les procédures qui ont été suivies durant le déroulement de cette recherche ont été documentées systématiquement et avec rigueur. De plus, la validation par les répondants favorise, notamment, la réduction des biais majeurs du chercheur.

Deuxièmement, la fiabilité est présentée comme un critère de contrôle de qualité. Celui-ci rend compte du sérieux et de l'« audibilité » de la recherche. Ainsi, une recherche est considérée comme fiable si certaines conditions sont respectées. Parmi ces conditions, celles qui sont discutées par les autres critères concilient les avantages d'une étude de cas, avec les problèmes auxquels est confronté un enquêteur en utilisant cette méthode. La question est de « savoir si le processus de l'étude est cohérent et suffisamment stable sur la durée, entre chercheurs, entre les différentes méthodes ». Afin de respecter ce critère, il est important de s'assurer d'avoir d'abord des questions de recherche claires; ensuite, d'avoir une démarche de recherche en accord avec les questions de recherche; enfin, d'explicitier le rôle et le statut du chercheur dans l'analyse. Ce critère permet de réduire la subjectivité et les biais de la recherche. Aussi, pour accroître la fiabilité des études de cas et faire face aux différentes critiques, il serait pertinent qu'un chercheur opte pour des études de cas multiples mêmes s'il s'agit uniquement de deux études de cas.

Enfin, une recherche valide et fiable correspond à une recherche authentique, crédible, critique et réflexive. Les questions posées et les stratégies suggérées par Pozzebon (2003) sur ces quatre critères ont aidé à renforcer la validité et la fiabilité de notre recherche (tableau synthèse de ces critères présentés en App. B.17). Par exemple, la réalisation de comptes rendus d'entrevues renforce la crédibilité. En effet, l'analyse thématique est directement extraite du contenu des entrevues. L'histoire des projets et événements est reconstruite sur la base des interactions multiples avec les répondants. Une utilisation intensive des segments et extraits d'entrevues est utilisée pour supporter le discours et l'argumentation. La rédaction est également basée sur le recours aux extraits (voir les chapitres 5, 6, 7, 8, 9 et suivants). De

plus, le chercheur a essayé d'être le plus transparent possible concernant le processus d'analyse et d'interprétation des résultats. Ainsi, nous avons évité de présenter les résultats comme un produit fini, notamment en détaillant la description de la méthodologie, le type de données, le processus de collecte de données et les interactions entre la collecte et l'analyse des données. Certains arguments contestables de cette recherche ont été approfondis par la réflexion sur différents éléments de manière indépendante. En effet, au cours de la recherche, des articles ont été soumis différents comités de lecture, notamment des articles sur les concepts clés tels que le développement de l'Ae, la coévolution du développement de l'Ae avec son environnement, la capacité de changement, les parties prenantes de l'Ae, les capacités organisationnelles de l'Ae, le développement de capacités par l'apprentissage, etc.

Ainsi, un ensemble de techniques et de stratégies ont été utilisées afin de soulever les questions relatives à la validité et à la fiabilité de la recherche. Celles-ci sont résumées dans le tableau ci-dessous (tableau 4-13).



**Tableau 4-13. Résumé des stratégies utilisées pour s'assurer de la validité et de la fiabilité de la recherche**

<b>Critère</b>	<b>Stratégies de validité et de fiabilité de la recherche</b>
<b>Validité de construit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation de sources d'évidences multiples (entrevues, observation, documents) pour la triangulation des données</li> <li>- Établissement d'une chaîne d'évidence</li> <li>- Le recours aux entrevues semi-structurées apporte suffisamment de flexibilité pour poser directement et indirectement les questions de recherche</li> <li>- La durée des entrevues était en général suffisante pour obtenir une information détaillée. Dans le cas échéant, des entrevues complémentaires, des échanges téléphoniques ou par courriel ont été réalisés pour compléter ou préciser l'information obtenue</li> </ul>
<b>Validité externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation d'étude de deux cas pour accroître la logique de réplication supportée par les sources d'évidence multiples</li> <li>- La stratégie d'échantillonnage a permis de faire des choix adéquats et différents des cas pour une meilleure compréhension du phénomène étudié</li> <li>- Les résultats de l'analyse sont présentés de manière détaillée afin de mieux évaluer le potentiel de transférabilité</li> <li>- Cette recherche traite chaque cas comme une étude de cas unique et examine les questions de recherche pour chaque cas</li> </ul>
<b>Validité interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'utilisation des techniques de paraphrase et de résumé des réponses des répondants durant les entrevues réduit les risques d'interprétation</li> <li>- L'utilisation de multiples sources d'évidence à des phases temporelles différentes et la triangulation des données</li> </ul>
<b>Fiabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cette étude utilise de manière consistante un protocole de cas pour les deux cas permettant la réplication des cas. Le protocole de cas inclut une chaîne d'évidence qui accroît la fiabilité de la recherche</li> <li>- La recherche a tenté de proposer des questions de recherches claires et d'y aligner la conception de recherche</li> <li>- La recherche utilise la méthode de triangulation pour supporter les résultats</li> <li>- Les données ont été organisées dans des bases de données (Atlas.ti® et Endnotes®)</li> <li>- La collecte des données a été réalisée auprès de répondants de différents niveaux</li> <li>- Chaque cas a été rédigé comme un cas unique qui concentre un volume important de données pour permettre l'analyse intercas et l'analyse intracas</li> </ul>

#### **4.6.3. Les considérations éthiques de la recherche**

Cette étude adhère aux considérations éthiques proposées par « le protocole d'approbation éthique de projet de recherche portant sur l'humain » de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Ce protocole stipule différentes conditions liées à l'éthique de la recherche concernant l'interrogation de sujets humains à l'aide d'outils tels que l'entrevue, le consentement libre et éclairé de tous les participants à la collecte de données, le respect de la vie privée et la confidentialité, l'évaluation des risques et des conflits d'intérêts, la confidentialité des données, la description détaillée des outils de collecte de données, la consultation des banques de données qui ne font pas partie du domaine public, etc. (voir App. B.18).

Le chercheur a ainsi adressé à chaque répondant une demande de consentement pour l'interroger sur un sujet qui a été précisé (voir app. B19). Les principaux thèmes qui ont été abordés lors des entrevues ont été communiqués à l'avance aux répondants. De plus, les termes de confidentialité des entrevues ont été rappelés à chaque message envoyé aux répondants (voir en App. B.19, la lettre de consentement adressée aux répondants). De plus, les documents et le matériel partagés avec le chercheur demeurent confidentiels et l'anonymat des personnes et des organisations est respecté. Aussi, les autorisations d'enregistrement des entrevues ont été demandées à chaque début d'entrevue.

De plus, des contrats d'autorisation de recherche ont été signés avec les deux organismes qui stipulent également un ensemble de considérations éthiques et de confidentialité à respecter par le chercheur. Ceux-ci concernent la confidentialité concernant l'identification des organismes, l'utilisation des données au niveau de la publication, les droits d'auteurs, la confidentialité et la divulgation des données collectées et de l'identité des personnes interrogées.

#### 4.7. Conclusion du chapitre

Ainsi, le chapitre a permis de présenter le cadre méthodologique de cette recherche. Chacun des choix a été fait sur la base des questions de recherche et des propositions qui en découlent. La stratégie de recherche par étude de cas a été retenue afin de bien comprendre le processus de développement de l'Ae et afin d'identifier les capacités de changement au sein des organisations publiques. Comme le suggère Yin (2002), deux études de cas ont été réalisées. La démarche de collecte et l'analyse de données ont été présentées en détail, et ce, à différentes phases dans le temps.

L'étude de cas a constitué une approche de recherche relativement flexible, notamment parce que la conception du projet semble mettre davantage l'accent sur l'exploration. Elle présente un ensemble d'opportunités et d'avantages dans cette recherche. Cependant, nous avons également fait face à de multiples contraintes durant le processus de recherche. Le chercheur a dû faire preuve d'une grande lucidité dans ses choix à chaque étape du processus : dans l'élaboration du devis et dans la conduite de la recherche jusqu'à l'exposé des résultats. Les résultats de la recherche sont présentés dans les quatre chapitres suivants. ---

Le prochain chapitre expose les résultats de l'analyse comparative des deux études de cas MINR et GOP. Ce chapitre compare les similitudes et les différences entre les deux organisations étudiées par rapport aux dimensions clés du cadre conceptuel de recherche.

## CHAPITRE V

### L'ANALYSE COMPARATIVE DES PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DE L'AE DANS DEUX ORGANISMES PUBLICS D'UNE PROVINCE CANADIENNE

*« The research should focus on when and how organizations steer successfully through changing environment » (Gersick, 1994)*

#### 5.1. Introduction du chapitre

Le chapitre précédent a justifié les choix méthodologiques de cette recherche. Les conditions d'application abductive de recherche ont été précisées, ainsi que celles de la démarche qualitative de recueil et d'analyse des données. L'étude, effectuée auprès de deux organismes publics d'une province canadienne<sup>18</sup>, a fourni les informations sur les processus de conception et de développement de l'Ae. Ces données observées ont été explorées, analysées et comparées, suivant les principes méthodologiques précités pour construire le modèle conceptuel de recherche.

Ce cinquième chapitre est consacré à la présentation des résultats qui ressortent des différentes analyses comparatives réalisées entre les deux organismes étudiés. En première partie, les deux organismes publics sont présentés par rapport à leurs activités, aux services offerts et à la clientèle visée. En deuxième partie, les stratégies de développement de l'Ae de chaque organisation sont étudiées, et les apports et les limites de chacune de ces stratégies sont discutés. Cette analyse fait ressortir la complexité du développement de l'Ae et ses sources. En troisième partie la coévolution du développement avec ses environnements

---

<sup>18</sup> Pour les besoins de la recherche, nous rappelons que les organismes sont nommés « Grand Organisme Public » (GOP) et Ministère du Revenu (MINR)

internes et externes est comparée dans chacune des organisations. En quatrième partie, l'analyse comparative porte sur les capacités organisationnelles du développement de l'Ae, leur architecture et leur évolution. En cinquième partie, une comparaison des capacités dynamiques du développement de l'Ae est proposée. Pour conclure, une synthèse de cette étude comparative explique et justifie la pertinence d'exposer en détail le processus de développement de l'Ae à la GOP afin de mettre en perspective les réponses à nos questions de recherche.

## **5.2. Présentation générale des deux organisations étudiées**

Avant de présenter les faits marquants du développement de l'administration électronique dans ces deux organismes publics et de les analyser, nous proposons un bref aperçu des deux organismes afin de mieux les connaître. Les deux organisations étudiées font partie du gouvernement de la même province canadienne. Elles sont considérées comme pionnières dans le développement de l'Ae dans cette province. Le Grand Organisme Public (GOP ci-suit) et le Ministère du Revenu (MNR) seront présentés dans les sections suivantes.

### **5.2.1. Le Grand Organisme Public (GOP)**

Le GOP est créé en 1965 pour gérer l'application de la Loi sur la gestion d'un certain type de rente. Il est également responsable de l'administration du Régime de prestations familiales. C'est un organisme autonome qui relève du Ministère de la Solidarité Sociale et du Ministère de la Famille et de l'Enfance<sup>19</sup>.

Une des particularités du GOP, en tant qu'organisme public, est qu'il est administré par un Conseil d'administration qui vote et alloue les budgets, prend les décisions et rend les autorisations pour les grandes initiatives de l'organisme. Dans ce sens, l'organisation dispose

---

<sup>19</sup> Site Web du GOP

d'une certaine flexibilité dans ses décisions. Elle dispose également d'une certaine autonomie financière dans la mesure où le financement de l'organisation est assuré par les cotisations des travailleurs, des employeurs et par les revenus des placements (ECS1, ECS3)

En nous basant sur l'étude des plans stratégiques de 2002-2007<sup>20</sup> et de 2006-2011<sup>21</sup>, qui sont en continuité selon la majorité des répondants, nous constatons que l'organisme s'est fixé un ensemble d'objectifs stratégiques relatifs à la création de valeur à l'interne et de valeur pour ses clients, et qu'il se préoccupe également de l'évolution de l'organisation par rapport au reste du secteur public et de ses partenaires d'affaires.

Ces deux plans stratégiques accordent une place prépondérante aux affaires électroniques et au développement de l'administration électronique. Le dernier plan stratégique annonce même une tendance et des objectifs clairement énoncés vers le développement du gouvernement électronique :

- informer et former les citoyens et les citoyennes en matière de sécurité financière;
- consolider le système de sécurité financière;
- disposer d'un système de sécurité financière viable et adapté à l'évolution de la société de la province;
- hausser sa notoriété, mettre à profit et partager l'expertise;
- viser un niveau élevé de performance dans les activités et les prestations de services rendus aux citoyens;
- accroître la performance de l'organisation en s'appuyant particulièrement sur les TIC dans un contexte de gouvernement en ligne et de services partagés;
- créer et développer des partenariats d'affaires;
- disposer en nombre suffisant de personnel compétent, mobilisé et performant dans un climat de travail favorable.

---

<sup>20</sup> Plan stratégique (2002-2007), vers une autonomie financière de tous les [...], GOP

<sup>21</sup> Plan stratégique (2006-2011), Bâtir ensemble l'autonomie financière des [...], GOP

### **5.2.1.1. La clientèle**

La clientèle du GOP a évolué depuis la décision de transformation. Avant 1998, les clients du GOP étaient principalement les bénéficiaires des prestations de services. La clientèle du GOP est aujourd'hui nombreuse, variée et dispersée. Les bénéficiaires des prestations rendues par le GOP englobent désormais les cotisants particuliers et les employeurs, les bénéficiaires du Régime de rentes, les bénéficiaires du Régime complémentaire à la rente et les familles bénéficiaires du Régime de prestations (ECS1, ECS3<sup>22</sup>).

### **5.2.1.2. Les produits et services**

Les produits et les services que l'organisme propose à sa clientèle-citoyenne sont directement déterminés par les lois qu'il administre. Ils découlent de sa nouvelle mission sociale d'éducateur populaire à l'égard de sa clientèle. Le GOP a d'ailleurs créé et proposé, depuis 1998, de nouveaux services à ces nouvelles niches de clientèles (ECS2).

## **5.2.2. Le ministère du Revenu (MINR)**

Le MINR est créé en 1961<sup>23</sup>. Au départ, sa mission est purement fiscale, soit gérer la loi sur les impôts. Il voit son rôle évoluer au fil des années et de nouveaux mandats et programmes s'ajoutent à son cœur de métier. À partir de 2004, le MINR change de statut pour devenir une agence gouvernementale qui joue désormais un rôle stratégique au gouvernement, car elle perçoit 85 % des revenus du gouvernement. Par conséquent, ses revenus financent la majorité des programmes du gouvernement (ECP3). Le MINR a pour mission de :

---

<sup>22</sup> Nous rappelons que cet acronyme fait référence Entrevue Comité Stratégique et le chiffre qui suit fait référence à l'ordre de réalisation de l'entrevue auprès des membres de ce comité (voir chap.4, figure 4-7).

<sup>23</sup> Site Web du MINR

Percevoir les impôts et les taxes [à] administrer le Programme de perception des pensions alimentaires, les programmes socio-fiscaux, les biens non réclamés et tout autres programmes, perception et de redistribution de fonds que lui confie le gouvernement. De plus, il recommande les modifications à apporter à la politique fiscale ou à d'autres programmes<sup>24</sup>.

Pour s'acquitter de sa mission, il réalise des activités dans plusieurs champs d'intervention comme :

- l'administration de la fiscalité;
- l'administration de programmes de nature sociale et économique basés sur le revenu;
- la perception de contributions pour différents fonds et régimes publics;
- l'administration du Programme de perception des pensions alimentaires;
- l'administration des biens non réclamés<sup>25</sup>.

Il intervient également auprès de différentes instances du gouvernement en tant que conseiller selon son dernier plan stratégique (2003- 2005). Le MINR s'est fixé pour vision de :

Mettre ces citoyens particuliers et entreprises en confiance à l'égard de son administration, en [leur] offrant des services de qualité et à moindre coût et avec un souci d'équité, de confidentialité et de respect.

Le MINR était organisé par unités régionales avec six différentes directions générales, plusieurs bureaux régionaux et un centre d'assistance aux services à la clientèle pour un effectif total de 8660 employés<sup>26</sup>. Depuis 2005, l'organisation s'est dotée d'une structure organisationnelle basée sur ses deux principales lignes d'affaires : les particuliers et les entreprises. Ce changement dans la structure organisationnelle vise une meilleure orientation,

---

<sup>24</sup> Site Web du MINR

<sup>25</sup> Site Web du MINR

<sup>26</sup> Plan stratégique 2005-2008, MINR



l'une réponse aux attentes de sa clientèle et les précisions sur le rôle et la responsabilité de chacune des unités administratives de l'organisation<sup>27</sup>.

La Direction générale des particuliers (DGP) et la Direction générale des entreprises (DGE) ont pour mandat d'offrir des services à leur clientèle respective. Elles assurent également les activités de contrôle des déclarations, et ce, à travers différents canaux traditionnels de prestation de services (la téléphonie, l'accueil, la correspondance papier). La DGP compte parmi sa clientèle les particuliers en affaires. Elle s'occupe aussi de la gestion du Programme de perception des pensions alimentaires. La DGE, quant à elle, prend en charge les activités d'inscription et de contrôle des mandataires.

En plus de ces deux directions générales, on trouve dans la structure organisationnelle du MINR une direction générale du traitement et des technologies (DGTT), qui gère indépendamment la Prestation Électronique de Service (PES) pour les deux lignes d'affaires. La DGTT compte également un centre de perception fiscale, la direction générale de la législation et des enquêtes et un ensemble de bureaux qui ont pour fonction d'assurer le soutien et la gestion de l'organisation<sup>28</sup>.

#### **5.2.2.1. La clientèle et les partenaires d'affaires**

La clientèle du MINR est nombreuse et très diversifiée. Pour la gestion de l'impôt, le ministère traite avec des particuliers et des sociétés. Un large réseau de partenaires qui sont présentés plus loin lui permet de percevoir la taxe de vente, la taxe sur les produits et services (TPS), la taxe sur les carburants, l'impôt sur le tabac et diverse autre retenue à la source.

Le MINR traite également avec la clientèle particulière des programmes de perception des pensions alimentaires, celle des programmes sociaux (par exemple, l'aide aux parents pour le revenu du travail ou le programme d'allocation au logement) et celle des mesures

---

<sup>27</sup> Rapport annuel de Gestion (2006-2007), adm-500, MINR

<sup>28</sup> Rapport annuel de Gestion (2006-2007), adm-500, MINR

économiques à caractère fiscal (remboursement d'impôts fonciers et crédit pour la taxe de vente).

En 2007-2008, le MINR a traité avec plus de 5,8 millions de citoyens, la plupart à titre de contribuables, incluant les particuliers en affaires et les bénéficiaires des programmes qu'il administre, tels que le Programme de perception des pensions alimentaires. Il traite également avec environ 280 000 sociétés produisant des déclarations de revenus et 600 000 mandataires pouvant percevoir des taxes ou des retenues à la source.

Pour les citoyens qui déclarent leurs revenus, les relations avec le Ministère se limitent généralement à un ou deux contacts par an. D'autres citoyens vont quant à eux verser des acomptes provisionnels une fois par trimestre. Pour les sociétés et les particuliers en affaires qui ont des taxes ou des retenues à la source à verser, la fréquence de leurs échanges avec le Ministère varie en fonction de la taille de leurs activités.

Dans le cadre de son activité quotidienne, le MINR collabore sur une base régulière avec de nombreux partenaires. Parmi ceux-là, nous retrouvons :

- les ministères et les organismes gouvernementaux, plus particulièrement le Ministère des Finances, le Ministère de la Justice, le Ministère de l'Emploi, de la Solidarité Sociale et de la Famille, la Régie de l'assurance maladie, la Régie des rentes, la Commission des normes du travail, la Société de récupération et de recyclage, la Société d'habitation, la Société d'assurance automobile, le Curateur public, le Registraire des entreprises, l'Agence du revenu du Canada, certains ministères ou organismes des autres provinces du Canada et certains États américains;
- les organismes locaux et régionaux, comme les centres locaux de développement;
- les groupements, les associations et diverses sociétés du domaine de la fiscalité ou des affaires;
- les concepteurs de logiciels et les institutions financières qui jouent un rôle clé dans le projet de développement des affaires électroniques;

- enfin, tout un réseau de mandataires et de représentants qui supporte le MINR dans la perception des taxes et des retenues à la source. Le partenariat avec les mandataires est considéré comme particulièrement avantageux pour le MINR en raison d'une importante efficacité et efficience.

#### **5.2.2.2. Les produits et services**

Comme indiqué sur le site Web du MINR, les produits et services que l'organisme offre à travers toute la région et même dans d'autres régions sont les suivants :

- Les renseignements destinés à la clientèle offerts dans son site Internet, par téléphone, à ses bureaux d'accueil et par correspondance postale ou électronique;
- Le traitement de diverses déclarations reçues, principalement les déclarations de revenus des particuliers et les déclarations de revenus des sociétés, intégrant depuis 2006 les informations requises pour le Registre des entreprises ainsi que les déclarations et les sommaires produits par les mandataires en matière de taxes, incluant la TPS et les retenues à la source;
- Le contrôle fiscal et les activités de lutte contre l'évasion fiscale et le travail au noir;
- Le recouvrement à l'égard des créances fiscales et des créances alimentaires;
- L'administration des biens non réclamés;
- La perception de contributions pour différents fonds ou régimes publics, notamment pour le GOP, la Commission des normes du travail, le Fonds de l'assurance médicaments, le Fond des services de santé, le Régime d'assurance parentale et le Fonds des pensions alimentaires;
- Le versement de montants aux bénéficiaires de programmes socio-fiscaux tels que les pensions alimentaires, l'allocation-logement, le crédit pour taxe de vente, la prime au travail et le crédit pour frais de garde d'enfants;
- Le traitement des recours administratifs ou légaux provenant de la clientèle, en lien avec les activités ou les services offerts.

La section suivante présente les stratégies adoptées par le GOP et par le MINR pour offrir les prestations de services sur Internet et pour développer l'Ae.

### **5.3. Stratégies de développement de l'Ae**

Cette partie porte sur l'analyse comparative du développement de l'Ae dans les deux organismes publics étudiés. Cette comparaison permet de constater la complexité du processus du développement de l'Ae et d'identifier les sources de cette complexité. Comme il est présenté dans le tableau suivant (tableau 5-1), la comparaison présente d'abord le processus de développement et le rapport au temps (Sous-titre 6.3.1). Elle définit ensuite la perception du développement de l'Ae et de la PES dans les deux organismes (sous-titre 6.3.2). Enfin, la stratégie de développement adoptée par chacun des organismes est révélée (sous-titre 6.3.3). Cette partie conclut sur l'explication de la complexité et de ses sources.

Tableau 5-1. Comparaison de la stratégie de développement de l'Ae

	<b>GOP</b>	<b>MINR</b>
<b>Phases de développement de l'Ae</b>	<p><b>Période I (1998-2001) :</b> Réflexion stratégique et conception de l'Ae</p> <p><b>Période II (2001-2005) :</b> Projet RPS et développement de l'infrastructure technologique</p> <p><b>Période III (2003-Aujourd'hui) :</b> Perspective multiprojet et intégration de l'Ae</p>	<p><b>Période I (1998-2000) :</b> Consultation et appropriation de l'Ae</p> <p><b>Période II (2000-2005) :</b> Développement et implantation de la PES</p> <p><b>Période III (2004-2007) :</b> Désengagement et arrêt du projet à l'interne</p> <p><b>Période IV (2007-aujourd'hui) :</b> Bilan d'un échec et reprise du développement de l'AE</p>
<b>Définition de l'Ae</b>	<p><b>Évolution de la forme de l'organisation :</b></p> <p>Résultat de changements progressifs et continus de l'organisation et de la relation de l'organisation avec ses clients et partenaires d'affaires induit par la mise en place et les TIC (PES, Workflow RVI, etc.)</p>	<p><b>Addition d'un canal de prestation de services basé sur la PES :</b></p> <p>Implantation d'un TIC additionnel pour contribuer à l'accroissement de la productivité du traitement de masse</p>
<b>PES</b>	<p><b>Moyen</b> pour faire face aux problématiques de l'évolution de l'environnement, supporter l'organisation dans sa nouvelle mission et supporter la transformation de l'organisation</p>	<p><b>Fin visée :</b> Répondre aux objectifs de livraison d'un panier de PES</p>
<b>Stratégie de développement de l'Ae</b>	Stratégie de développement dynamique	Stratégie de développement de SI linéaire et statique
<b>Développement de l'Ae</b>	<p>Développement d'un Système complexe adaptatif et flexible par rapport à 4 sources de complexité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clients/utilisateurs du système</li> <li>- Préoccupations technologiques</li> <li>- Dimensions organisationnelles</li> <li>- Intégration interorganisationnelle</li> </ul>	<p>Développement d'un système d'information conventionnel :</p> <p>Préoccupations essentiellement technologiques</p>

### 5.3.1. La comparaison des processus du développement de l'Ae

Le GOP et le MINR ont débuté le développement de l'Ae à la même période. Cependant, durant cette décennie de développement de l'Ae, les décisions et les façons de faire de chacun ont conduit à des cheminements différents.

**La conception et le développement de l'Ae au GOP**, comme on peut le voir à la figure suivante (figure 5-1) se divise en trois périodes interreliées. Chacune de ces périodes est présentée en détail, respectivement, dans les trois chapitres suivants (Chapitres 6, 7 et 8). Ces périodes révèlent une complexité croissante et multidimensionnelle liée à ce type d'initiative. La description montre également les efforts déployés de l'organisation pour faire face à cette complexité et pour faire évoluer constamment ce système avec ses environnements interne et externe.

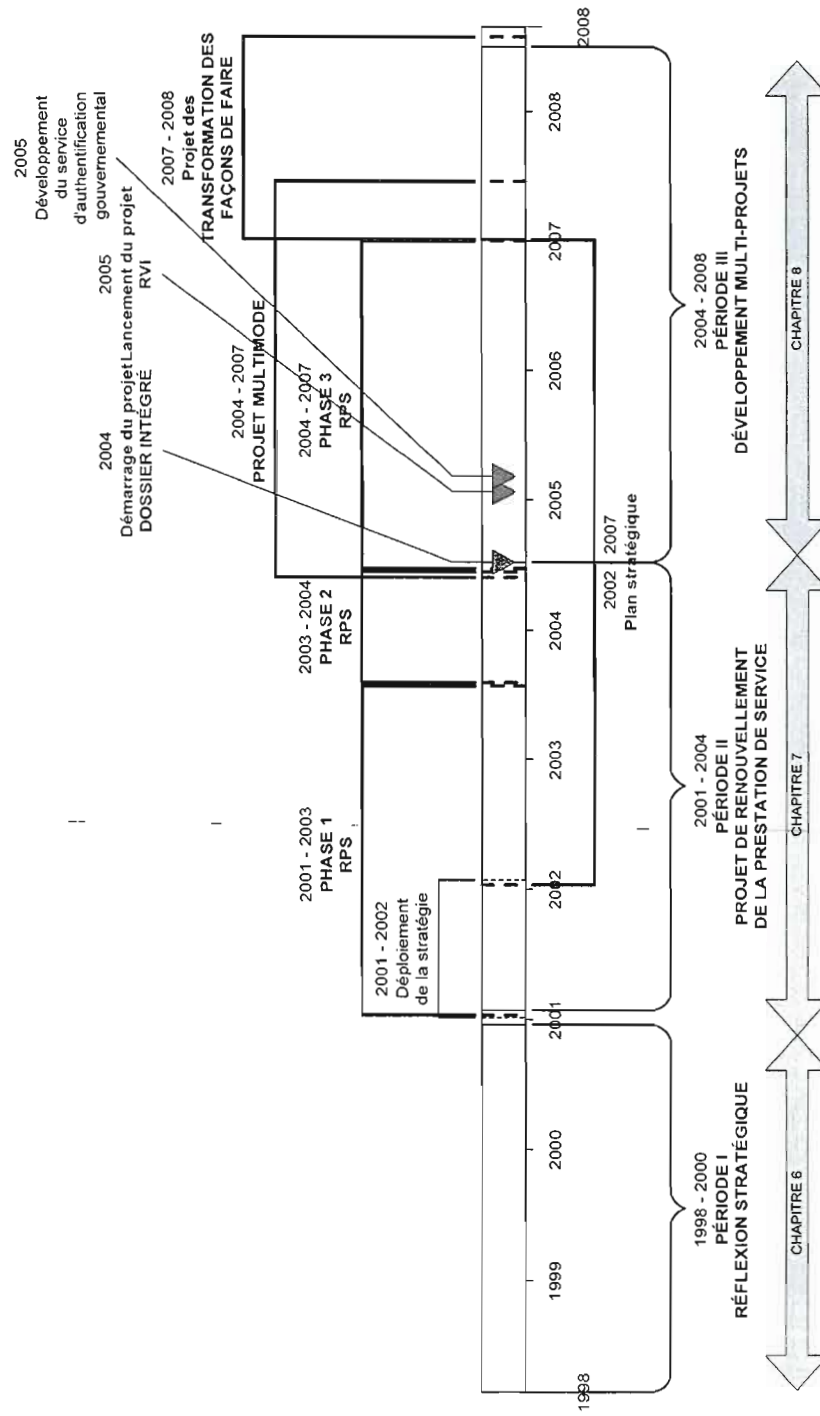


Figure 5-1. Chronologie du développement de l'Ae au GOP

Ainsi, le développement de l'Ae au GOP peut être traduit par un changement progressif et continu de l'organisation qui a débuté avec un projet « parapluie », à savoir le Renouvellement de la Prestation de services (RPS). Ce projet avait pour objet la mise en place de l'infrastructure technologique et de l'infrastructure de sécurité et l'offre d'un panier de services électroniques (décrit en détail dans le chapitre 6). Ensuite, le développement de l'Ae s'est poursuivi avec le projet « Multimode » et l'ajout d'un autre canal universel de prestation de services, « la Réponse Vocale Interactive » (RVI), qui avait pour objet d'améliorer l'intégration de la PES dans l'organisme et de gérer la migration de la clientèle vers les canaux de prestation de services universels et de PES (chapitre 7). Au fur et à mesure, un ensemble de projets ont émergé, soit pour renforcer l'infrastructure technologique mise en place, ou encore améliorer l'offre de PES, par exemple le projet « le dossier intégré » qui cherche à répondre aux exigences croissantes de la clientèle commune avec d'autres ministères et organismes (Chapitre 8). Enfin, le projet le plus récent, « Transformation des façons de faire », confirme cette tendance vers une transformation progressive de l'organisation et l'intégration interorganisationnelle qui accroît de manière significative la complexité du développement de l'Ae (Chapitre 8). D'ailleurs, selon plusieurs répondants, le projet RPS a déclenché une transformation organisationnelle sans anticiper la forme finale de l'organisme.

On n'était pas capable de prédire quelles seraient l'allure [du GOP] dans 5 ou 10 ans donc il fallait l'aborder avec ouverture, transparence. Il n'y avait pas de livre de recettes d'écrit donc on ne savait pas qu'elles étaient les bonnes pratiques là dedans, les moins bonnes.

Donc, tout le monde était un peu sur la même ligne de départ. Tout le monde étudiait l'offre de service sur le Web. Mais tu sais, des fois elle n'était pas intégrée, des fois le lien avec le Back Office n'était pas fait.

Cet ensemble de projets exprime la volonté de transformation et compose le programme stratégique de l'organisme. Cette description du développement de l'Ae au GOP supporte la première proposition de recherche (voir chapitre 4) qui suggère que le développement de l'Ae s'inscrit dans une transformation organisationnelle plus large.

Le développement de l'Ae au GOP s'inscrit dans un programme et dans un positionnement stratégique plus large de l'organisation, marquant ainsi une volonté de transformation de l'organisme à long terme.



**La conception et le développement de l'Ae au Ministère du Revenu (MINR)** sont associés, quant à eux, à la mise en place du projet nommé « Projet d'échange électronique » qui consiste à élaborer une nouvelle plateforme de prestation de services électroniques pour accomplir ses tâches. Ce ministère a été, avec le GOP, parmi les premiers organismes à adopter les affaires électroniques dans la province.

Fort de ses expériences antérieures en matière de gestion et de développement de système d'information de grande envergure, le ministère a décidé de déployer et de mettre à la disposition de sa clientèle assez rapidement (2000-2003) un panier de services électroniques. Sur la base des informations collectées des entrevues réalisées et des documents, quatre périodes caractérisent la conception et le développement de l'Ae au MINR (voir figure 5-2).

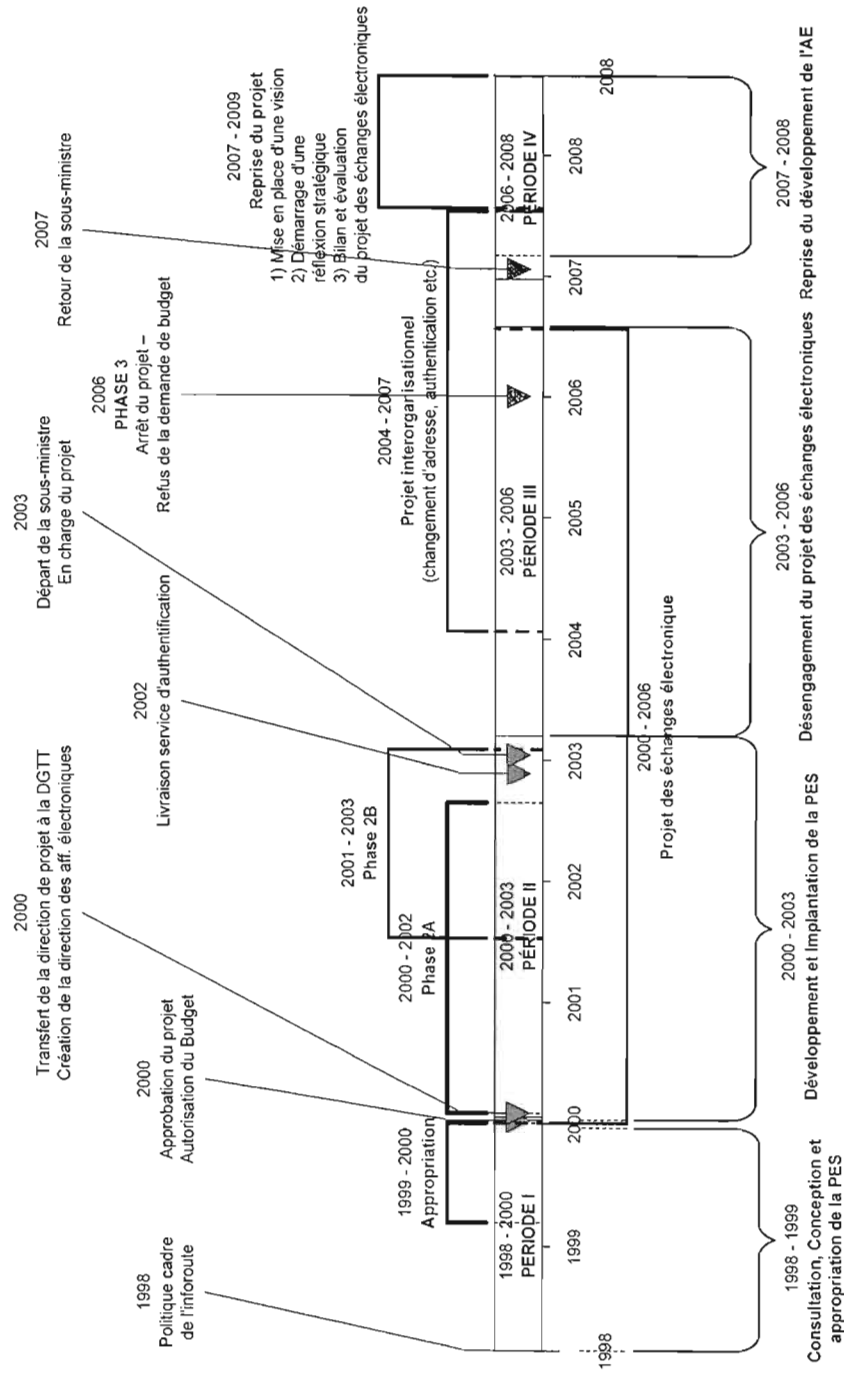


Figure 5-2. Chronologie du développement de l'Ae au MINR

**La première période de développement de l'Ae (1998-2000)** fait référence à la conception, la consultation et l'appropriation des affaires électroniques et des technologies Internet au MINR. Cette première période a été initiée par la direction du sous-ministre de l'époque au MINR. Celle-ci a perçu l'intérêt pour le ministère, de prendre la vague de l'Internet au passage et aussi d'être précurseur au gouvernement dans ce domaine. Cette période est caractérisée par trois processus. D'abord, par le processus de consultation qui a été mis en place pour collecter le maximum d'informations et d'idées porteuses sur divers sujets comme la sécurité, les services à mettre en ligne, etc. Ce processus a permis au ministère de réaliser la conception administrative du projet pour obtenir les autorisations et le budget nécessaire pour démarrer le projet. Entre temps, le MINR a lancé un projet pilote de développement de services électroniques pour les déclarations de taxes qui sont retenues à la source en partenariat avec une institution financière. Ce projet s'est soldé par un échec en raison de son envergure et de la difficulté à gérer les relations internes avec les autres directions de l'organisation, notamment avec les services juridiques et d'autres directions qui se sont opposés au projet. Cet échec a amené le MINR à s'ajuster et à mettre en place un processus d'appropriation, auquel a été convié l'ensemble des responsables des lignes d'affaires, des services juridiques et des directions opérationnelles, afin de participer à la préparation des études d'opportunités. Ce processus a également visé à gagner l'adhésion au projet en justifiant le budget demandé et l'intérêt du projet, évitant ainsi les résistances, les blocages, et donnant la possibilité de gérer le changement pour mettre en place le projet des échanges électroniques au MINR. Au terme de cette première période, le MINR a réalisé des études d'opportunités sur le projet. Il a alors décidé de maintenir les façons de faire et les méthodologies de développement et qui ont été déjà éprouvées dans l'organisation et qui sont associées à des succès passés au MINR en termes de développement de système d'information de grande envergure. La maîtrise d'œuvre sur ce projet est accordée à la Direction Générale des Traitements et des Technologies (DGTT). Cette dernière met en place une structure permanente et entièrement dédiée au développement des affaires électroniques qui a pour objectif d'assurer la livraison et de gérer le développement des affaires électroniques. Cette première période s'est achevée par une longue phase d'attente des autorisations du gouvernement central qui alloue les ressources financières des ministères et des organismes de la province.

**La deuxième période de développement de l'Ae (2000-2003)** démarre avec l'obtention des autorisations et des budgets pour le projet des échanges électroniques. Il a été approuvé dans son ensemble comme un projet regroupant les sous-projets relatifs à chaque ligne d'affaires du MINR. L'enjeu de cette période est principalement technologique, il consiste à mettre en place un ensemble de services électroniques et les infrastructures de support des activités de traitements des transactions. Par conséquent, la direction du projet a déployé de manière intensive la PES afin de la rendre disponible en même temps à la clientèle. Ce déploiement s'est fait en deux volets. Durant le premier volet, la direction s'est efforcée de livrer un ensemble de PES à l'intention de la clientèle entreprise (clientèle cible du projet). Un second volet, portant sur la livraison d'un panier de PES aux particuliers, a été ajouté par la suite au projet à la demande des autorités centrales. Durant cette seconde phase, le MINR a livré le service d'authentification en ligne qui a été réalisé en collaboration avec le GOP. Cette PES servira, plus tard, de base pour l'offre de service d'authentification gouvernementale. Le MINR a également démarré de multiples initiatives pour le gouvernement et entamé de multiples collaborations avec d'autres ministères et Organismes. Les projets en collaboration avec le gouvernement central se sont concrétisés durant la troisième période. En résumé, l'organisation a enrichi progressivement son offre de services aux entreprises. Elle a également ouvert le service à ses clients particuliers et a développé des services partagés avec d'autres ministères et organismes. De nombreuses difficultés ont été éprouvées durant cette période. Ces difficultés sont liées aux limites des méthodes et des façons de faire du développement de systèmes d'information à l'interne pour ce type d'initiative, au manque de connaissances et d'expertise et à la faiblesse de l'encadrement des participants au projet. Par conséquent, plusieurs PES ont dépassé les échéances de livraison. Cette période prend fin avec le départ du sous-ministre qui a réussi, malgré les difficultés, à maintenir l'intérêt et la priorité du projet des échanges électroniques.

**La troisième période de développement de l'Ae (2004-2007)** est caractérisée par un ralentissement de l'activité sur les projets de développement de l'Ae. Ce ralentissement, dû aux multiples difficultés et conflits, est accentué par le manque d'intérêt du nouveau sous-ministre en poste. Aucune nouvelle initiative n'a été entreprise durant cette période. De plus, la demande de fonds pour définir le plan d'affaires et pour faire les appels d'offres de

contractuels (ressources externes) de la troisième phase du projet, soumise au comité de direction, a subi un refus. Cette décision a mis fin concrètement au projet des échanges électroniques. L'organisation a donc continué, jusqu'à l'automne 2005, de livrer les développements en cours qui ont dépassé les délais et depuis 2006, aucune livraison de PES n'a été effectuée, mis à part les projets pour le compte du gouvernement central.

**La quatrième période (2007 à aujourd'hui)** est marquée par le retour du sous-ministre au MINR. En effet, quatre ans après son départ, le leader du projet des échanges électroniques a repris son poste au ministère. En 2008, cet événement relance en priorité le projet des échanges électroniques qui était en stagnation depuis plusieurs années. Elle commence par faire un bilan du projet et met de l'avant un ensemble de constats sur les faiblesses majeures, voire les échecs du projet. Elle qualifie ce bilan de « Post-Mortem » du projet des échanges électroniques à l'interne. Une phase de réflexion stratégique centrée sur la transformation de l'organisation et la gestion multicanal qui reprend le projet à la base est alors initiée 10 ans plus tard.

### **5.3.2. La définition et les stratégies de développement de l'Ae**

Les processus de développement de l'Ae montrent ainsi des perceptions différentes dans la définition de l'Ae et de la PES et, par conséquent, des différences dans les approches de développement de l'Ae dans chacun des organismes publics.

Au GOP, le développement de l'Ae peut être décrit comme l'évolution de la forme de l'organisme dans laquelle les TIC jouent un rôle clé. En d'autres termes, le développement de l'Ae est la résultante de changements progressifs et continus de l'organisme et de sa relation avec ses clients et ses partenaires d'affaires supportés par l'adoption des technologies de l'information et de la communication (Technologie Internet, la PES, Workflow, RVI, etc.). Par conséquent, les PES sont considérées par l'organisme comme des moyens qui lui permettent de faire face aux enjeux de l'évolution rapide de l'environnement, et qui l'aident à réaliser, avec davantage d'efficacité, la mission, la nouvelle vision et la transformation de l'organisme (voir chapitre 6).

La mise en place du développement de l'Ae au GOP et des différentes technologies qui la supportent (PES et RVI) se base ainsi sur une stratégie dynamique (Chakravarthy et White, 2002), dans laquelle la conception et la planification stratégique du GOP ne sont pas entérinées au démarrage, mais où elles sont précisées et révisées tout au long de l'avancement de l'organisme dans le projet. Trois caractéristiques de la dynamique de stratégie du développement de l'Ae au GOP sont observées.

Premièrement, comme il est indiqué dans le chapitre suivant (chapitre 6), l'équipe de réflexion a mis en place une stratégie de réalisation du RPS planifiée en quatre phases principales. Chaque phase est divisée en un ensemble de projets et de sous-projets qui sont orchestrés par des mandats. Par conséquent, nous pouvons définir une dimension processuelle et systémique claire de la réalisation du projet.

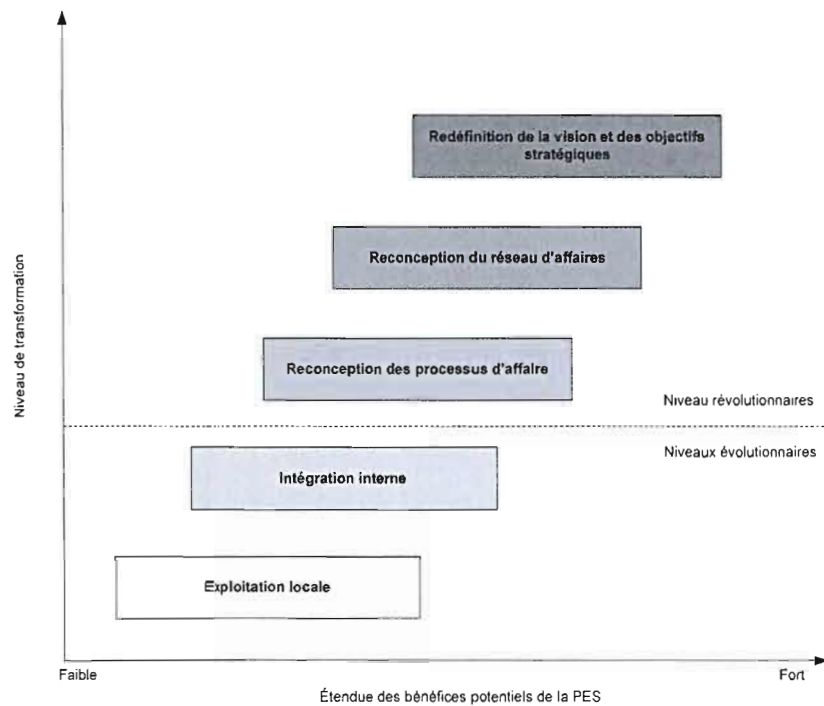
Deuxièmement, l'équipe a également rythmé ces différentes phases par des révisions et par le repositionnement du projet à chaque phase. Cette révision des plans et de la stratégie de développement de l'Ae par les gestionnaires et les administrateurs de l'organisme a fourni suffisamment de flexibilité pour faire face au manque de connaissance, à l'incertitude liée à ce type de projet et à la complexité croissante des projets de développement de l'Ae. La flexibilité stratégique du processus de développement de l'Ae peut être notée dans la coordination constante entre les objectifs stratégiques du GOP et de ses actions, afin de répondre ou d'influencer les conditions du changement organisationnel. Il a également permis de tenir compte et d'intégrer dans la solution des propositions nouvelles et des nouveaux rôles de la PES, avec l'émergence de nouvelles initiatives dans le cadre du développement de l'Ae. Ainsi, cette flexibilité met en avant-plan le caractère émergent du processus de développement de l'Ae.

Troisièmement, l'organisation a mis en place une façon de faire dans l'évolution du projet de développement de l'Ae, qui peut être associée à du pilotage opérationnel et stratégique (Lorino, 2000). En effet, l'organisme a tenté d'évaluer et de repositionner le développement de l'Ae par rapport à l'évolution des attentes de la clientèle, à l'évolution de la relation avec les parties prenantes et par rapport au reste du gouvernement à chaque fin de phase. Ces choix stratégiques ont d'abord permis à la direction de réaliser les ajustements nécessaires

aux propositions originales (complétées ou modifiées), par exemple de réviser la stratégie en place. Cette façon de faire montre la dimension de co-alignement de la stratégie de développement de l'Ae. Toutefois, il s'est avéré que l'organisation a manqué de rigueur au niveau de cette pratique, ce qui a maintenu certaines difficultés, par exemple au niveau de la gestion des relations interorganisationnelles ou encore de l'orientation client.

Ainsi, cette dynamique de la stratégie peut être interprétée comme une continuité du changement administratif et de coordination. D'un côté, le caractère visionnaire et le leadership ont joué un rôle important dans le fait que l'organisation a rapidement mesuré l'importance de concevoir l'Administration électronique de manière évolutive. Le changement semble inévitable dans la conception et dans le développement de l'Ae. De l'autre côté, l'ouverture à l'apprentissage caractérisé par la révision des plans continuels (l'essai-erreur, l'exploration et l'exploitation des façons de faire, etc.) et les interactions du GOP avec son environnement ont facilité cette évolution et la résolution des difficultés et des blocages rencontrés.

Le développement de l'Ae au MINR est, quant à lui, davantage associé à une approche de développement classique de système d'informations à l'interne dans laquelle le client-utilisateur de l'application est connu et accessible. Le projet des échanges électroniques au MINR est défini comme la mise en place dans l'organisation d'un canal supplémentaire basé sur les technologies Internet et la PES. Ce dernier a pour objectif l'amélioration du traitement de masse au même titre que d'autres technologies adoptées par le ministère, tel le scanner optique. En référence au modèle de Venkatraman (1994), ce projet des échanges électroniques est une exploitation locale et opérationnelle de la PES. Dans ce sens, le développement de l'Ae n'a eu d'impact ni sur les processus opérationnels ni sur l'organisation dans son ensemble.



**Figure 5-3. Impact du potentiel des technologies Internet et de la Prestation électronique de Service**  
(Adapté de Venkatraman, 1994)

La PES au MINR a été développée comme un prototype. Elle a été implantée dans une logique de projet pilote, et ce, sans perturber le fonctionnement de l'organisation. La PES est présentée comme un canal de prestation de services autonomes en concurrence avec les autres modes de prestation de services de l'organisation. Par conséquent, les changements induits sont faibles et les bénéfices de la technologie sont localisés. Ils visent l'amélioration de la productivité du service des traitements de masse.

Ainsi, la stratégie de développement de l'Ae ou de la PES consiste en une approche de développement linéaire et statique. D'abord, cette méthode de conception est dite statique dans la mesure où la planification s'est faite au démarrage du projet. Ainsi, tout au long du processus de développement, le ministère s'est aligné sur les objectifs stratégiques et sur objectifs du dossier administratif du projet, sans faire d'évaluation et de repositionnement en fonction des résultats obtenus au fur et à mesure de l'avancement.



Ensuite, la stratégie de conception et de développement peut être qualifiée de linéaire et de hiérarchique, car elle suit un ensemble d'étapes clairement définies et décidées du haut vers le bas. La première étape de ce processus de développement de systèmes a été de réaliser les études d'opportunités et de proposer un dossier administratif qui servira de point de référence tout au long du projet. En effet, étant donné le manque de connaissances, le MINR a développé un dossier administratif qui sert de point de référence pour la stratégie de développement de l'Ae. Cette dernière a été réalisée phase par phase. La validation de chacune des phases s'est faite de manière indépendante les unes des autres par rapport au dossier administratif. L'équipe du projet était très attachée aux spécifications définies dans ce dossier administratif et a refusé toute initiative ou suggestion de l'interne qui s'écarterait ou qui n'était pas spécifiée dans le dossier d'affaires. Le MINR est d'ailleurs passé à côté de nombreuses opportunités pour faire évoluer le système et pour être capable de tirer des bénéfices pour l'organisation. Ceci démontre une importante rigidité organisationnelle.

La seconde étape de développement de systèmes a été la réalisation de l'offre de services. Cette étape consiste à livrer un portefeuille de PES et d'infrastructures technologiques. Le ministère a livré tout un portefeuille de services électroniques aux entreprises et aux particuliers. Il a développé des services dans les lignes d'affaires et des services de missions, par exemple l'inscription des fichiers dans les services du ministère et l'obtention des numéros de taxes (TPS et TVQ). Ceci a été réalisé avec la mise en place des services de transfert en contact direct avec l'agence fédérale. Les services de support interactif ont également été mis en place entre l'organisation et les clients « entreprises », et les services d'inscriptions aux fichiers. Au fur et à mesure, le ministère a amélioré ses services afin de rendre possible le transfert des fichiers par les logiciels comptables de l'impôt des sociétés en collaboration avec les concepteurs de logiciels.

La Direction du projet a choisi une stratégie de développement intensif pour mettre à la disposition des clients la majorité des services électroniques et pour les rendre disponibles tous en même temps pour les entreprises. L'organisation a également ajouté des PES supplémentaires comme « la déclaration de revenu électronique ». Il s'agissait d'une demande politique additionnelle au projet. L'inscription et l'enregistrement de ces PES étaient assez complexes et exigeaient une mise en place des services d'authentification et

d'identification de services plus conviviaux et intégrés. La réalisation de ces PES a été impartie en majorité à des firmes externes.

La troisième étape a consisté à implanter ces services électroniques. Cette étape est également basée sur les façons de faire antérieures au MINR en matière d'implantation de systèmes d'information réalisée jusque-là. Le processus d'implantation est fixé à deux livrables par an. En ce qui concerne les connexions avec les systèmes d'information de missions et les connexions aux banques de données, la mise à jour est fixée à deux périodes précises par an. Par conséquent, l'implantation des PES a été synchronisée avec les mises à jour du système de mission. L'implantation a donc été réalisée sur une période de trois années en raison de ces contraintes de temps. De plus, le ministère se base sur une stratégie d'implantation pilote qui consiste à implanter le service dans une région, à vérifier son fonctionnement, à vérifier les changements nécessaires et ensuite à l'implanter au reste du ministère. Cette façon de faire engendre des effets sur les échéanciers.

La quatrième étape résidait dans l'exploitation et dans l'entretien des PES. Sur le plan technologique, cette étape consistait à entretenir et à améliorer progressivement l'implantation. Certains services, tels que ceux qui exigeaient des preuves papier, ont été remis en cause et ont été refaits au complet jusqu'à trois fois. D'autres ont été entretenus, améliorés et enrichis au fur et à mesure. Sur le plan organisationnel, cette étape consistait à informer et à former les responsables des lignes d'affaires et certains agents qui étaient touchés par l'implantation des PES. L'objectif principal était d'informer ces acteurs sur l'existence de ces services électroniques et de leur en montrer le fonctionnement, car ces acteurs étaient en contact direct avec la clientèle.

Enfin, la stratégie de développement au MINR est perçue par l'équipe de projet comme une décision appropriée, et ce, pour trois raisons. Premièrement, la PES est associée à un système de traitement de transactions, à la seule différence que les utilisateurs de ces systèmes sont à l'extérieur de l'organisation. Ils sont également les bénéficiaires de la prestation de services à savoir les clients finaux. D'ailleurs, les répondants font souvent le parallèle avec les clients de guichets automatiques d'une banque. Deuxièmement, face à l'incertitude et au manque de connaissances, le MINR a choisi de jouer la carte de la

prudence et de reprendre des façons de faire connues et éprouvées qui ont fait la réputation et les succès antérieurs du ministère. Troisièmement, cette approche linéaire qui se fait par étape permet à l'organisation de suivre un processus dont les activités sont clairement définies, pour atteindre son objectif, de livrer un panier de prestation de services. Ainsi, la PES est la finalité visée par le projet des échanges électroniques au MINR. Cependant, cette approche, qui centre la préoccupation sur le produit technologique à livrer, a rapidement montré ses limites à gérer la complexité du développement de l'Ae et à favoriser l'évolution et la viabilité du projet à terme. Ce dernier a d'ailleurs été partiellement abandonné en cours de route.

En conclusion, l'observation des processus de développement de l'Ae de ces deux organismes publics démontre une plus grande complexité en comparaison au développement d'un système d'information classique. Le développement de l'Ae est souvent relié, par exemple dans le cas de la MINR, au design traditionnel en développement de systèmes d'information de type hiérarchique (« top-down »). Les difficultés et les blocages rencontrés lors du processus du développement de l'Ae à la MINR montrent clairement que les facteurs critiques du développement de l'Ae sont le progrès et l'adaptation continue au contexte, de l'organisation et des TI. Par conséquent, nous retenons de cette première section que le développement de l'Ae s'inscrit dans une transformation stratégique et plus large de l'organisme. De plus, une stratégie dynamique, contrairement à une stratégie hiérarchique, est plus appropriée pour supporter le progrès et l'adaptation continue de l'organisme et pour faciliter sa transformation à long terme. Ce type de stratégie est notamment critique dans la coévolution du développement de l'Ae avec son environnement.

#### **5.4. Coévolution adaptative du développement de l'Ae avec son environnement**

Le développement de l'Ae, comme il est indiqué plus haut, reflète un processus complexe plein de contradictions. Il est caractérisé par des réalités organisationnelles, interorganisationnelles et sociétales multiples et conflictuelles qui apparaissent au fur et à mesure de l'évolution des différents projets du développement de l'Ae. Pour observer l'influence de ces réalités, la coévolution du développement de l'Ae avec son

macroenvironnement (sous-titre 6.3.1), son mésoenvironnement (sous-titre 6.3.2) et son microenvironnement (sous-titre 6.3.2) est examinée selon son ampleur, son enjeu et son contenu.

**Tableau 5-2. Coévolution du développement de l'Ae avec son environnement**

	<b>GOP</b>	<b>MINR</b>
<b>Macroenvironnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampleur : forte et systématique</li> <li>- Enjeu : stratégique</li> <li>- Tendances générales (sociodémographiques, technico-économiques), Clients, Partenaires d'affaires et autres parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampleur : faible et occasionnelle</li> <li>- Enjeu : opérationnel</li> <li>- Partenaires d'affaires (Institutions financières, Concepteurs de logiciels)</li> </ul>
<b>Mésoenvironnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampleur : Multiples et systématiques</li> <li>- Enjeu : opérationnel</li> <li>- Partenaires d'affaires (MINR, Service provincial), gouvernement central, autres ministères et organismes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multiples et systématiques</li> <li>- Opérationnels</li> <li>- Partenaires d'affaires (GOP, Services provinciaux), gouvernement central et autres ministères et organismes</li> </ul>
<b>Microenvironnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte et systématique</li> <li>- Stratégique</li> <li>- Ensemble de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampleur : faible et localisée</li> <li>- Enjeu : opérationnel</li> <li>- Direction générale des traitements et de la technologie, direction des solutions d'affaires électroniques</li> </ul>

#### **5.4.1. La coévolution du développement de l'Ae avec le Macroenvironnement**

La coévolution du développement de l'Ae avec son macroenvironnement diffère entre les deux organismes publics. Pour le GOP, elle est forte et systématique et elle constitue un enjeu stratégique, tandis que pour le MINR, la coévolution du développement de l'Ae avec son macroenvironnement est considérée comme faible et occasionnelle et son enjeu est opérationnel. Le développement de l'Ae avec son macroenvironnement a été étudié en

fonction de trois éléments : les tendances générales, la relation avec les clients et les relations avec les parties prenantes.

#### **5.4.1.1. Les tendances générales**

Au GOP, les tendances générales ont été l'un des principaux facteurs à amener l'organisme à développer l'Ae. D'une part, l'évolution sociodémographique constitue une menace au fonctionnement de l'organisme qui voit le nombre de clients bénéficiaires augmenter alors que le nombre de travailleurs décroît (voir chapitre 6). D'autre part, les évolutions technico-économiques constituent des opportunités pour faire face à la tendance sociodémographique. Tout au long du processus de développement, l'organisme a aussi suivi l'évolution des tendances générales et a essayé de s'adapter (voir chapitre 7 et 8).

Au MINR, l'influence des tendances générales n'a pas fait l'objet d'une attention particulière. Les tendances générales sont très implicites et sont assimilées dans le cadre d'une évolution globale de l'environnement et de l'apparition de l'Internet. Le MINR cherche à s'arrimer avec une tendance générale et avec la présence d'un nouveau canal universel de prestation de services. Il s'agit de suivre la tendance technologique et de l'exploiter, par exemple les différentes vagues d'avancées technologiques (le téléphone, etc.)

Bien qu'il n'y ait pas eu d'influence particulière et directe des tendances générales sur le développement de l'Ae au MINR, les acteurs du groupe des métiers tout de même développé une préoccupation par rapport à la réduction des ressources disponibles. Ces acteurs ont pris conscience de la portée de la PES sans infléchir l'évolution de l'Ae au MINR.

#### **5.4.1.2. La relation avec le client**

Au GOP, la prise de conscience de l'importance de l'orientation client s'est faite dès le départ dans la réflexion sur le projet (voir chapitre 6). Toutefois, la connaissance du client a été une activité difficile à maîtriser concrètement, ce qui a mené à de multiples difficultés (voir chapitre 7). De nombreux chercheurs (Christensen, 1997; Francis, Bessant et Hodbay, 2003) soulignent le fait que les organisations qui connaissent bien leurs clients potentiels disposent d'un avantage concurrentiel. Cette connaissance apporte un apprentissage et des

nouveaux savoirs qui permettent à l'organisme de mieux concevoir l'offre de services ou les produits. Ainsi, la connaissance du client devient un facteur de production aussi important que n'importe quel actif tangible. C'est durant la dernière période (voir chapitre 8) qu'une relation plus directe avec les clients commence à se mettre en place.

Au MINR, la relation avec la clientèle et son adhésion constitue les principaux défis du développement de l'Ae. L'organisation a ciblé, en premier lieu, les entreprises et particulièrement les PME (Petites et moyennes entreprises) qui sont majoritaires dans la province. Cependant, les grandes entreprises réalisent un volume de transactions plus important avec le ministère. En second lieu, Le MINR s'est intéressé aux clients particuliers à la suite d'une demande du gouvernement central.

La relation entre le MINR et le client est interprétée de deux manières différentes. D'un côté, les technologues soulignent que l'organisme a développé des services destinés à cette clientèle de PME en pensant qu'ultérieurement, tous les types d'organisation pourraient utiliser ces PES. Cette stratégie de PES « *One size fits all* » a rapidement montré des limites en raison de la faible adhésion de la clientèle cible. Le ministère a consulté des comptables, l'ordre des comptables et diverses associations de métiers afin d'identifier les besoins et les attentes envers services en ligne. Le ministère a dû réviser et personnaliser son offre de services afin de cibler une plus large gamme de clients avec sa PES, autant les entreprises (PME et grandes entreprises) que leurs représentants (les cabinets comptables). Les gens de technologie estiment qu'une grande partie de la clientèle est satisfaite et que les utilisateurs de la PES y trouvent leur compte. Par ailleurs, certains des répondants parmi les gens de technologie considèrent que l'orientation client est une pratique contradictoire avec la mission obligatoire du ministère, car les utilisateurs sont tenus de remplir leurs obligations fiscales.

D'un autre côté, les gens de métiers considèrent que la faible adhésion de la clientèle entreprise, d'une part, et le désengagement d'une partie de cette clientèle, d'autre part, constituent un échec important du projet du développement de l'Ae au MINR. Selon les répondants parmi les gens de métiers, les responsables du projet n'ont pas tenu compte des attentes et des exigences des clients lors du développement de la PES. La concurrence de

l'agence fédérale est significative à ce niveau-là. La complexité des PES du MINR a dissuadé les clients d'utiliser les services électroniques, particulièrement dans le cas des grands cabinets comptables qui ont plusieurs clients et qui sont amenés à gérer de multiples procurations en ligne. Par conséquent, selon ces répondants, le ministère a été incapable d'aller chercher l'adhésion de la clientèle cible qui était réticente à l'utilisation de la PES. Ils estiment également que le ministère n'a pas su supporter sa clientèle et l'accompagner dans sa compréhension de la PES.

Ces deux interprétations de la relation du ministère avec ses clients dans le développement de l'Ae s'opposent. Il est important de préciser la difficulté pour le MINR, notamment en raison de pression politique et de sécurité de l'information, d'entrer en contact et de sonder la clientèle. Le ministère peut difficilement avoir accès à de l'information via des questionnaires, des sondages et des focus-groupes pour mieux connaître sa clientèle. Il est souvent tenu de collecter ces informations via des données secondaires (par exemple, via la gestion des plaintes), ce qui explique également la faible relation entre le MINR et sa clientèle. Très récemment, la MINR a pris conscience qu'il avait un défi de taille à relever pour mieux répondre à ses clients et à leurs besoins afin de proposer des services avec une grande valeur ajoutée et ainsi, atteindre l'adhésion attendue. Ainsi, la relation de l'organisation avec ses clients accroît la complexité du développement de l'Ae. Par conséquent, le développement de l'Ae dépend de la connaissance du client et de la coévolution avec ses besoins et ses attentes.

#### **5.4.1.3. La relation avec les parties prenantes**

Le GOP disposait de très peu d'expérience en matière de gestion des relations avec les partenaires d'affaires. Contrairement au MINR, l'organisme fonctionnait de manière autonome. Le Président s'est aperçu de l'intérêt d'ouvrir l'organisme vers son environnement et de créer un réseau de partenaires d'affaires pour atteindre ses objectifs stratégiques. Malgré le manque d'expérience, l'organisme a réussi progressivement à développer des capacités de gestion de la relation de partenariat. Il a commencé par identifier, lors de la première période (voir chapitre 6) les partenaires d'affaires pertinents pour le développement de l'Ae. Ensuite, dans la seconde période (voir Chap. 7), l'organisme a approché certains partenaires

potentiels, a étudié leurs besoins et a fait des propositions de partenariats. Les premières ententes de partenariats ont alors été signées. La troisième période a clairement montré la consolidation et la concrétisation du réseau de partenariat (voir Chapitre 8).

Au MINR, la relation avec les partenaires d'affaires constitue une des principales forces dans le développement de l'Ae. Le ministère a un savoir-faire important en matière de gestion des partenariats. En effet, il collabore depuis longtemps avec un large réseau de partenaires pour la réalisation de sa mission et des différentes activités. Aussi, par son expérience passée en matière de développement de systèmes informatiques, le MINR a développé une forte capacité de gestion des partenaires dans le cadre des projets informatiques de grande envergure.

Dans le cadre du développement de l'Ae, le MINR a mobilisé et adapté cette capacité organisationnelle au projet des échanges électroniques. La capacité de gestion des partenariats est considérée par l'organisation comme un levier important. Elle a d'ailleurs joué un rôle facilitateur dans le développement du projet « échanges électroniques ».

Là je pense que... et je vous ai parlé brièvement des partenariats. Moi je pense que la PES passe par les partenariats... Je suis convaincu de ça et si on essaye de tout réinventer, ça marche pas, que ce soit des concepteurs de logiciels, des institutions financières ou autres. Il faut se mailler.

Trois groupes de partenaires d'affaires ont été identifiés dans le développement de l'Ae. Le premier groupe contribue au processus de développement de l'Ae, les firmes de consultants, par exemple. Le MINR a mis en place différentes ententes de partenariat avec plusieurs firmes contractuelles de conseil et de développement de systèmes pour les supporter dans la mise en place, la réalisation et le développement des PES. Une grande partie des services électroniques ont été impartis à ces entreprises externes. Bien que la collaboration soit considérée comme avantageuse dans l'ensemble pour le ministère, certains chefs de projet soulignent qu'un meilleur encadrement aurait pu faciliter la maîtrise de l'envergure du projet.



Le deuxième groupe est composé des cabinets de comptables, des concepteurs de logiciels et des institutions financières qui sont des partenaires essentiels pour le contenu du développement de l'Ae. Les cabinets comptables et les tiers préparateurs d'impôts constituent des partenaires importants, car ils représentent une grande partie de la clientèle entreprise. Le MINR, qui n'a pas réussi à rejoindre directement sa clientèle, a mis en place des ententes de partenariat et de consultation avec différentes associations représentantes de cabinets comptables afin d'adapter son offre de services. Le MINR a mis en place des mécanismes de gestion de procuration qui poussent les cabinets comptables à s'arrimer à cette nouvelle offre de PES ou à se retirer de l'entente. Étant donné la complexité de l'utilisation de la PES destinée aux cabinets comptables et aux préparateurs de déclarations d'impôt, la majorité d'entre eux se sont retirés de l'entente et sont retournés vers les canaux traditionnels de prestation de services.

Les institutions financières sont des partenaires clés de longue date pour le fonctionnement même du ministère. Il était donc naturel qu'elles soient élargies dans le cadre du projet des échanges électroniques. Le partenariat du MINR avec les institutions financières concerne, d'une part, la collecte de données relatives aux déclarations d'impôts et, d'autre part, la mise en place d'une fonction de paiement d'impôt et la collecte des paiements des déclarations de taxes et des retenues à la source. Ce projet a d'ailleurs abouti depuis 2003.

Les développeurs de logiciels ont également eu une collaboration étroite avec le MINR dans le cadre du projet des échanges électroniques. Une entente de partenariat a été mise en place afin de permettre au MINR une communication avec ses clients à travers l'utilisation des logiciels comptables, facilitant ainsi la transmission de l'information. La majorité des répondants s'accordent sur le rôle de levier de ce partenariat dans le cadre du développement des échanges électroniques. Les développeurs de logiciels ont initié le contact et ont fait des propositions au ministère qui lui ont permis de mieux s'adapter à l'évolution de l'environnement sur le plan technologique.

Ainsi, la mise en place de partenariats avec les institutions financières et avec les concepteurs de logiciels a constitué un facilitateur important du développement de l'Ae pour le MINR. Ceci a permis au ministère de s'adapter avec efficacité à ses partenaires d'affaires

pour livrer une offre de PES intégrée de bout à l'autre. Autrement dit, la collaboration et l'alignement du MINR à ses partenaires d'affaires lui ont permis d'intégrer toute la chaîne de valeur de son métier, du développement des logiciels comptables, à la transmission des informations fiscales, jusqu'aux paiements en ligne des impôts et des retenues à la source. Par conséquent, le MINR a su tirer profit et exploiter son réseau de partenaires dans le cadre du développement de l'Ae.

Le troisième partenaire d'affaires est l'Agence fédérale du revenu. Le MINR doit coévoluer avec cette agence en raison du jumelage de la prestation de services, et ce, dans l'objectif de simplifier les obligations administratives autant pour les citoyens particuliers que les citoyens entreprises. Cependant, les deux organismes n'ont pas évolué de manière concertée dans le cadre du développement de l'Ae. Le MINR a commencé par le développement de la PES qui est destinée aux entreprises. Par contre, l'Agence fédérale a mis, en premier lieu, les services électroniques à la disposition des particuliers.

Et on a bien sûr nous autres... On n'est pas en compétition, mais à une réalité qui est [Agence fédérale], fait que notre client, il fait affaire avec les deux paliers fait que s'il faut qu'il sorte dehors pour aller porter son chèque de [Agence fédérale], à la banque ou la poste??? C'est ça et puis [Agence fédérale] et nous autres on a fonctionné complètement à l'inverse. Eux ont développé toutes sortes de services pour le citoyen particulier. Et nous autres on a fait pour les entreprises. Le schéma de pensée n'était pas le même. Fais que ce n'était complètement pas harmonisé ni d'un côté ni de l'autre... Fais qu'au lieu de s'aider... Dans le fond c'est la morale de l'histoire 5 ans plus tard.

La relation entre les deux organismes est particulière dans la mesure où il s'agit de partenaires-concurrents. Ils sont amenés à collaborer et à coévoluer étant donné le fait qu'ils s'adressent au même client et au même cycle de temps. Chaque citoyen (particulier ou entreprise) est tenu de réaliser ses obligations fiscales en même temps auprès des deux organismes.

Lorsqu'il fallait se concerter avec le fédéral, alors je vous ferai pas toute la description des guerres qu'on a connues sous notre administration politique parce que ce n'était pas nécessairement bien vu à l'époque de collaborer main dans la main avec le fédéral.

Cependant, la collaboration a été bloquée et rendue difficile au départ en raison des oppositions politiques en place, mais également en raison des différences de priorités et de fonctionnements de chacun des organismes. Cette opposition se poursuit dans la définition et les objectifs visés par les projets de développement d'Ae. En effet, le MINR est centré sur l'optimisation de ses services électroniques alors que l'Agence fédérale, depuis le démarrage du projet, a mis la priorité sur l'orientation client.

Encore là, comme spectateur t'as les gens du [MINR] qui d'une part privilégient beaucoup les solutions dans lesquelles on a investi beaucoup et les gens du Fédéral que ça serait peut-être le moment de faire des concessions et de commencer à écouter notre clientèle et tout ça, c'est dit avec beaucoup de bienveillance et de politesse.

Ainsi, la coévolution entre les deux partenaires s'avère essentielle pour le fonctionnement optimal de l'Ae des deux côtés. L'influence semble venir principalement de l'Agence fédérale. Le MINR a dû s'aligner rapidement pour la solution proposée aux clients particuliers. Cependant, l'alignement sur les offres de services électroniques aux entreprises reste encore difficile à atteindre, d'autant plus que le MINR n'a pas obtenu les bénéfices escomptés de ce projet.

Nous confirmons, tel que nous l'avons indiqué dans le cadre conceptuel préliminaire que la coévolution du développement de l'Ae avec son macroenvironnement est liée à la lecture des tendances générales, à la connaissance du client de ses attentes et de ses besoins, et la gestion efficace de la relation de partenariat.

#### **5.4.2. La coévolution du développement de l'Ae avec le mésoenvironnement**

La coévolution du développement de l'Ae avec son mésoenvironnement est similaire entre les deux organismes. Autant pour le GOP que pour le MINR, elle a été forte et systématique durant toute cette décennie. La coévolution avec son environnement gouvernemental visait, pour les deux organismes, de faire face à des enjeux opérationnels et de faciliter l'intégration interorganisationnelle. D'ailleurs, le MINR et le GOP ont collaboré étroitement ensemble et ont participé activement et en même temps aux différents projets communs et gouvernementaux. La principale différence entre les deux organismes réside au

niveau du pouvoir dominant du MINR dans le gouvernement, autant sur le plan politique que sur le plan économique.

La coévolution entre le gouvernement et le développement de l'Ae au GOP a constitué un des principaux défis pour l'organisme. L'environnement gouvernemental était sur les plans politique, économique et institutionnel, favorable au développement de l'Ae. Cependant, tout au long du développement de l'Ae, l'organisme a éprouvé des multiples difficultés dans la gestion de la relation interorganisationnelle. En effet, le GOP avait perçu un intérêt au départ à collaborer avec d'autres ministères afin d'offrir un service de qualité et intégré à la clientèle (voir chapitre 6). Les difficultés liées à cette décision sont rapidement apparues étant donné la différence au niveau du rythme d'évolution, de l'avance de celui-ci sur le reste du gouvernement et des intérêts divergents (voir Chapitre 7). Depuis la seconde période, les initiatives de collaboration interorganisationnelle ont été multipliées. Malgré l'investissement important du GOP aux projets communs et l'aboutissement de certaines de ces initiatives gouvernementales, les répondants du GOP estiment que les projets qui dépassent les frontières de l'organisation sont source de complexité et de difficultés multiples.

La coévolution entre le gouvernement et le développement de l'Ae au MINR est marquée dès le début du projet. Le MINR entretient une relation très étroite avec le gouvernement central, qui est caractérisée de relation politique et économique.

Sur le plan politique, dès l'amorce du développement de l'Ae en 1998, le gouvernement a donné la direction avec la politique de l'inforoute qui venait renforcer la décision du MINR de s'engager dans l'Ae. Cette direction a été confirmée à nouveau par le rapport Gautrin, soulignant l'importance de prendre la direction de l'Internet et du gouvernement électronique. Par conséquent, la vision peut être considérée comme étant définie au niveau du gouvernement. La relation est dite réciproque entre le gouvernement et le MINR. Pour certains répondants, il s'agit d'une confirmation de la direction prise par le MINR. Pour d'autres, il s'agit d'un « go additionnel » qui a encouragé le développement de l'Ae et qui a été perçu comme une solution à la politique de réduction des ressources de la part du MINR. Par conséquent, la relation d'influence politique a joué un rôle de facilitateur du développement de l'Ae pour le MINR qui s'est senti supporté dans ses pratiques.

Sur le plan économique, le MINR a une relation de dépendance avec le gouvernement, car les autorisations et les ressources pour la réalisation de projet de grande envergure sont obtenues du gouvernement central. Par conséquent, les redditions de comptes par rapport à ces projets sont effectuées auprès du gouvernement central.

Il y a une nouvelle décision qui est sortie au niveau de l'effort de l'utilisation des NTIC au gouvernement, alors tout projet qui je pense est au-delà d'un million de dollars doit être approuvé par le Conseil du Trésor sur recommandation du ministère des Services gouvernementaux et si le projet n'est pas relié de près ou de loin à la mise en place du gouvernement en ligne, il faut qu'il soit justifié par l'obligation légale et là il y a différents types d'obligations. Des fois il y a obligation de changer par désuétudes, des fois par obligations légales.

Les investissements du MINR dans le développement des PES destinées aux entreprises ont été très importants. Les bénéfices escomptés n'ont jusqu'à aujourd'hui pas encore été démontrés, ce qui a freiné la poursuite du développement de l'Ae au MINR, qui s'est vu refuser, en 2004, le budget pour entamer la troisième phase du développement de la PES.

Le MINR a également une influence significative sur le reste du gouvernement dans le cadre du développement du gouvernement électronique. D'abord, le MINR est un des organismes les plus importants en termes de taille, de budget et de ressources. Il constitue également une grande partie des ressources du revenu du gouvernement, ce qui lui accorde une influence non négligeable au gouvernement. Ensuite, il a un historique et de nombreuses expériences en matière de projets de développement technologique de grande envergure. Il constitue d'ailleurs, avec le GOP, le premier ministère au gouvernement à avoir pris les initiatives de développement de l'Ae. Par conséquent, le MINR est reconnu pour avoir un leadership interorganisationnel non négligeable dans le développement des services électroniques au gouvernement.

On avait quand même un certain leadership au MINR en termes de service de transmission de l'impôt des particuliers ou également de l'EDI... Donc, il y avait là le berceau des services électroniques puis c'est un peu ça qui a initié je dirais un peu une deuxième génération de service électronique où là on sentait un peu les orientations ou la nouvelle ère électronique qui s'en venait.

Enfin, le MINR initie, dans le cadre du développement de l'Ae, une relation d'échanges avec le reste du gouvernement en mettant ses ressources internes (ses effectifs) et ses capacités organisationnelles (ses connaissances, ses compétences et ses actifs) à la disposition

des autres ministères et organismes. Par exemple, la Direction Générale des Traitements des Technologies (DGTT) met à la disposition des autres ministères et organismes son expertise et son et ses savoir-faire en développement de solutions informatiques. La direction juridique, qui a notamment participé à la réflexion du Ministère de la Justice dans la mise en place d'une loi sur les solutions électroniques, propose de supporter et de conseiller les ministères et organismes dans leur projet d'Ae. Les avocats au MINR sont désormais reconnus comme étant les experts du gouvernement en matière de connaissances sur les affaires électroniques et sur les transactions électroniques. Cette relation d'échange s'étend également aux services électroniques. Le MINR met à la disposition des autres ministères et organismes son service d'authentification et d'identification des entreprises qui lui a permis de jouer un rôle clé dans le développement de la solution d'authentification gouvernementale en ligne destinée à identifier les particuliers. Les répondants décrivent le MINR et le projet des échanges électroniques comme porteur et comme « locomotive » du gouvernement électronique. Par conséquent, nous confirmons que la coévolution du développement de l'Ae avec son mésoenvironnement est liée à la relation de pouvoir, d'échange et d'appropriation comme défini dans le modèle conceptuel (voir chapitre 3).

#### **5.4.3. La coévolution du développement de l'Ae avec le Microenvironnement**

La coévolution du développement de l'Ae avec son microenvironnement se distingue clairement entre les deux organismes publics. Pour le GOP, elle est forte et systématique et elle constitue un enjeu stratégique pour la survie même de l'organisme, tandis que pour le MINR, la coévolution du développement de l'Ae avec son microenvironnement est considérée très faible et localisée. Elle réduit principalement le volume des transactions par courrier au service des traitements massifs.

Au GOP, le développement de l'Ae s'est fait de manière intégrée dans le fonctionnement même de l'organisation. Certaines adaptations et changements dans les façons de faire, dans la culture organisationnelle et dans les modes de gestion des ressources humaines ont été mis en place afin de faciliter le déroulement du projet (voir Chapitre 7). L'élaboration de la structure matricielle a joué un rôle important dans la coévolution de l'organisation avec le



développement de l'Ae. Elle a également été renforcée par la mise en place et la gestion efficace de relations intraorganisationnelles et l'élaboration d'actions, pour faire face aux résistances. Il était important que le développement de l'Ae soit perçu comme un projet corporatif et non un projet d'implantation technologique. Ainsi, l'organisation a créé les conditions nécessaires et favorables à l'interne pour faciliter l'évolution de l'organisation et le développement des capacités organisationnelles. Ceci a été clairement visible durant la troisième période (voir chapitre 8). Le départ du leader et porteur du développement de l'Ae n'a pas affecté l'organisation. Cette dernière a continué le projet et a mis en place de nouvelles initiatives afin d'obtenir une meilleure intégration des différents canaux de prestation pour réaliser la transformation organisationnelle.

Au MINR, le développement de l'Ae s'est fait de manière détachée de l'organisation et dans une logique de canal concurrentiel par rapport aux canaux de prestations de services existants dans l'organisation. Le projet est perçu et défini comme étant la mise en place de la PES au MINR sur la base d'une logique de développement d'un système d'information classique, à la simple différence qu'il est destiné à des utilisateurs externes et non à des utilisateurs internes. La direction de projet n'a pas perçu l'intérêt d'impliquer l'organisation. Il n'y a pas eu de préoccupation organisationnelle, mais plutôt technologique. La coévolution entre le développement de l'Ae et l'organisation à l'interne s'est caractérisée essentiellement par la réalisation d'un processus d'appropriation des affaires électroniques au démarrage du projet, à une relation conflictuelle entre la direction du projet et les opérations organisationnelles et à des adaptations structurelles pour faciliter le développement et l'utilisation de l'Ae.

Le processus d'appropriation a été mis en place par la direction de projet afin de permettre aux différentes directions de l'organisation d'être informées du projet. Cette phase d'information sur le projet consiste à faire des présentations sur les différents sujets relatifs aux affaires électroniques et sur les utilisations qui en sont faites par d'autres organisations. En premier lieu, le processus d'appropriation permet aux directions organisationnelles de se familiariser avec l'Internet, avec les affaires électroniques et avec les intérêts qui en découlent. En deuxième lieu, il permet à la direction de projet (la Direction Générale des technologies) de justifier l'utilisation d'un budget aussi important, particulièrement quand ce

canal de prestation de services est peu connu. En troisième lieu, il vise également à contrer les résistances et à anticiper les risques de blocages du projet par les autres membres de l'organisation. Enfin, l'ensemble de l'organisation a été sollicité pour réfléchir aux cibles et pour décider des priorités du projet des échanges électroniques.

Cette phase d'appropriation a été la seule occasion, pour le reste de l'organisation, d'être informé sur le projet des échanges électroniques. Très peu d'initiatives, durant la réalisation, ont impliqué les membres de l'organisation. Une absence de transparence a progressivement conduit à des tensions dans les relations entre l'organisation et la direction de projet et les autres unités organisationnelles, particulièrement les directions opérationnelles.

Les acteurs du projet appartiennent à la même direction, à savoir la direction principale du traitement et des technologies. On y retrouve donc des acteurs de la direction des systèmes et des technologies (DSTI) et des acteurs du traitement de masse qui réalisent le traitement du courrier papier. Ainsi, autant les chefs de projets que les équipes de projets participant activement à la conception, à la réalisation et à l'implantation des affaires électroniques sont initialement rattachés à cette direction. Pour ces acteurs, le projet concerne le traitement de masse qui est le principal bénéficiaire de la mise en place de la PES.

Les autres groupes d'acteurs fournissent les intrants informationnels pour la réalisation de la PES. En d'autres termes, l'équipe de projet les consulte au besoin pour des questions spécifiques, car ils disposent des connaissances sur les lignes d'affaires, des connaissances juridiques et des connaissances dans le domaine de la communication.

Cependant, les interactions entre les acteurs clés du projet et les autres acteurs internes ont été conflictuelles et ont mis le projet en difficulté, allant parfois jusqu'à risquer de le bloquer. Deux discours s'opposent clairement entre les gens de technologies et les gens de métiers, que ce soit les acteurs appartenant aux lignes d'affaires, ou les acteurs des directions juridiques ou encore les acteurs de la direction des communications, et la manière dont ceci a eu un effet sur le développement de l'Ae au MINR



**La relation entre les Directions de projets et les lignes d'affaires** est caractérisée par une opposition continue. L'interaction à l'interne est très faible, particulièrement entre les directions de projets, et les lignes d'affaires. L'analyse du discours montre une opposition très claire et déclarée entre les deux groupes d'acteurs. Cette opposition prend une place prépondérante tout au long du développement de l'Ae au MINR. Elle est apparue dès le départ, et s'est renforcée lors de l'annonce des premiers résultats du projet et s'est poursuivie de manière croissante jusqu'aujourd'hui. Comme on peut le constater dans le tableau (App. C. 1), une grande partie des difficultés et blocages lors du développement de l'Ae se rapporte à la relation conflictuelle, et ce, pour plusieurs raisons interreliées. D'abord, la collaboration entre les deux groupes est rendue très difficile, voire impossible. D'un côté, les gens des technologies ne perçoivent pas l'intérêt de faire participer les gens des opérations au processus de développement. Ils estiment que leur participation pourrait biaiser le projet. De l'autre côté, les membres des directions des lignes d'affaires n'ont pas cherché à prendre leur place dans le projet et à s'imposer. Ils reconnaissent toutefois avoir été conviés à prendre place au projet au tout départ.

- Je pense que... c'est sûr que c'est facile en rétrospective à faire du jugement. Je vous dirais que si on revenait au départ personne n'a voulu prendre sa place au niveau des opérations dans ce dossier là. Ça nous passait par-dessus les oreilles, on ne connaissait pas très très bien ça. Et en plus, ça nous intéressait plus ou moins. Regarde on a tous été invités à y participer, on a jamais voulu prendre une place plus agressive que ça.

Ces deux groupes ne communiquent pas, ne s'écoutent pas. Il y a une méfiance mutuelle les un vis-à-vis les autres. Par conséquent, toute proposition ou suggestion venant d'un bord ou de l'autre est perçue négativement, n'est pas prise en considération, voir est même bloquée. Chacun fonctionne de manière cloisonnée dans son silo fonctionnel, sans effort d'ouverture vers l'autre. Par exemple, les gens des opérations ont demandé d'adapter la PES aux employés à l'interne. Cette proposition a été refusée par la direction de projet, et ce, malgré la rentabilité. Aussi, quand les gens de TI s'adressent aux gens des lignes d'affaires pour obtenir de l'information afin de mesurer l'impact ou les bénéfices de la mise en place de l'Ae, ils n'obtiennent aucune information.

Oui, mais le problème, on a de la difficulté à obtenir des chiffres opérationnels. Mais d'une façon ou d'une autre, on a présenté ça ce projet-là en janvier au conseil de direction du ministère et puis mis à part là chez nous là qui étions très intéressés...Mais chez nous on les chiffre, mais les autres là ils n'ont pas voulu embarquer...Ben alors, mais c'est tout à fait comme ça qu'on va déterminer si c'est rentable ou non et qu'on va être capable de planifier correctement les choses [...]

Ça là s'il y a moins d'erreurs à traiter par les personnels des milieux opérationnels, il va certainement y avoir un impact, mais moi les difficultés qu'on a avec les toutes les fois qu'on leur a demandé quels étaient les impacts, la diminution du nombre d'erreurs, on n'a jamais d'impact on en n'aura pas... Les gens gardent ça pour eux...

Il y avait également un problème de reconnaissance mutuelle entre les deux groupes. D'une part, pour les gens de technologie, les lignes d'affaires ne sont pas concernées par le développement de l'Ae. Ils ne les reconnaissent pas comme étant les opérations de l'organisation. Pour la direction du projet et les gens de technologie, le traitement massif repose les opérations de l'organisation qui sont les principaux concernés par le projet. D'autre part, les lignes d'affaires ne reconnaissent pas la légitimité des gens de technologie en tant que maîtres d'œuvre et direction de projet des affaires électroniques.

**La relation entre la direction de projet et la direction juridique.** Les gens de technologie et la direction juridique sont deux groupes d'acteurs qui n'ont jamais eu à collaborer auparavant. Il s'agit de deux mondes culturellement opposés. La directrice générale des traitements et des technologies reconnaît que le rassemblement de ces acteurs autour d'une même table constituait un défi de taille dans le cadre du projet des échanges électroniques. La collaboration a été très difficile et les interactions très tendues, particulièrement au démarrage du projet.

Cependant, la direction de projet a rapidement constaté l'obligation de collaborer avec les gens du domaine juridique, car ils pouvaient constituer une menace et bloquer le projet s'ils n'étaient pas pris en considération à chaque étape du projet. En effet, au démarrage, cette relation tendue et conflictuelle a constitué une des principales raisons de l'échec du projet initial de développement de service électronique pour les déclarations de taxes et de retenues à la source.

Et ici à l'intérieur de [MINR], nos avocats, il y en a qui sont faut que je fasse attention à mes mots là, il y en a qui sont plus ou moins proactifs que d'autres. Et qui peuvent plus ou moins nous orienter vers des solutions faisables et qui travaillent dans la même voie de délivrer une prestation électronique de service et de bien nous conseiller dans ce sens-là et avec une capacité de voir à l'ensemble des choses qui peuvent être mises en place ou tolérées pour arriver à délivrer une prestation électronique de service, plutôt que de ne pas travailler de façon proactive et constructive et de se contenter d'avoir un document sur son bureau non produit par des avocats, mais par des informaticiens et de tout simplement se dire ben, oui ou non à ça. Donc un avocat qui regarde ça de façon plus constructive et qui peut dire. Écoute telle chose ça marche pas, mais si tu regardes ça dans telle voie ça serait faisable. Déjà là c'est très aidant et ça oriente. De plus, il y a une évolution à faire dans toute organisation et dans tous les milieux de l'organisation.

Il y a eu à l'époque une modification au niveau de la loi au gouvernement concernant la preuve documentaire et la signature électronique pour faciliter le développement de la PES. Cet assouplissement juridique a permis, au niveau pratique, de débloquer la situation sur la réalisation de certains services concernant la fourniture de la preuve papier. Elle a facilité, par ailleurs, la réalisation et la livraison des services en cours, notamment les services relatifs à la nécessité de la signature manuscrite. Au niveau relationnel, cet assouplissement a progressivement amélioré les interactions entre la direction juridique et les gens de technologie qui sont dans la direction de projet.

Au niveau légal, la prestation était tout aussi nouvelle, surprenante, embarrassante, insécurisante donc fallait aussi qu'ils apprennent les façons de faire et de nous guider dans la bonne voie de bien faire les choses tout en étant légal protégés [MINR] et protéger la clientèle là-dedans. Ça, ça s'est fait au fil des années... Alors, il y a eu des changements législatifs et une aisance au niveau des avocats qui travaillaient avec nous de faire avec ce type de prestation de service là. Et aussi il y a le relationnel lorsqu'aussi les avocats sont devenus un petit peu plus habitués et être plus à l'aise avec ça travaille mieux.

**La relation entre la direction de projet et la direction des communications** est similaire. Ces deux groupes ont rarement eu à collaborer. La direction de projet, particulièrement depuis la révélation des premiers résultats, a pris conscience de la nécessité de faire de la promotion auprès des clients et de la nécessité de les attirer et de les fidéliser à ce nouveau canal. Cependant, ceci constitue un choc culturel important pour la direction de projet qui a une perspective de la relation au client particulièrement ancrée. Pour éviter les risques, la direction de communication a été rapatriée sous la responsabilité de la Direction Générale des Traitements et des Technologies.

Les exemples de symptômes de ces relations conflictuelles intraorganisationnelles conflictuelles sont nombreux (voir App. C. 1). Très peu de volonté à l'interne, parmi les groupes concernés à l'amélioration de la situation a été démontrée. Les interactions se caractérisent principalement par une lutte de pouvoir entre les groupes et il n'y a pas de logique corporative, ni de cohésion organisationnelle. D'ailleurs, les décisions et les adaptations structurelles qui ont été réalisées à l'interne maintiennent cette logique de cloisonnement et l'absence d'intégration, comme la création de la direction permanente pour la gestion des affaires électroniques, la création du centre d'appel à Chandler en Gaspésie, l'opposition sur la formation des employés sur les affaires électroniques ou encore le déplacement de la direction des communications sous la Direction Générale des Traitements et des technologies.

Toutefois, les difficultés rencontrées peuvent être rapportées à l'absence d'un porteur et leader clair du projet indépendant des groupes d'appartenance disposant d'une position hiérarchique supérieure qui aurait d'emblée coupé court à tous ces symptômes et qui aurait favorisé la définition d'une vision claire sur laquelle tout le monde s'entend.

Je vais te donner un autre exemple, je vois le ministère du Revenu là, l'autre jour, ils sont venus me voir pour une espèce de consultation pour le développement de service. Mais c'est perçu comme un moyen. Et là ils sont rendus à l'étape d'intégrer plus ce service. Et là dans l'organisation c'est le bordel. C'est qui le porteur de ça? Intérieurement c'était la techno. Alors là les opérations résistent aux technos. On veut plus te voir chez nous. Et puis c'est si et puis c'est ça. Alors, elle est comme bloquée là, il faut que ça devienne un enjeu corporatif à un moment donné. Alors là elle est poignée avec ça parce que le porteur de dossiers porte sous l'angle techno les opérations rejettent ça. Et tout le monde n'a pas vu venir ce changement radical transformationnel là. Donc c'est comme un choc des cultures là. Et si vous voulez, il faut insister plus sur ça. Parce que quand vous voulez faire une stratégie de migration. Il faut que toutes les dimensions de l'organisation concourent à mettre le pied dans le goulot d'étranglement dans lequel vous voulez l'emmener.

Alors ça peut pas être rien que les technos, ça doit être tout aussi les communications, les opérations que le juridique l'administratif, etc. Alors, là c'est un choc culturel pour l'organisation parce que ben pour une raison ou pour une autre là ils n'ont pas pu venir, parce que finalement l'avenir de l'organisation se dessinait ailleurs sans eux. Alors, ils résistent, ils résistent...À la [GOP] on n'a pas vu ce problème-là.

Ainsi, la coévolution entre le développement de l'Ae et le GOP n'est pas liée, comme nous l'avons identifié dans le cadre conceptuel, à l'évolution de la fonction Ae et de la forme

organisationnelle. Toutefois, nous notons que les interactions entre les acteurs, et le rôle du leadership joue un rôle levier le l'évolution organisationnelle. Cette dernière apparaît davantage dans l'évolution des capacités organisationnelles.

### **5.5. Capacités organisationnelles du développement de l'Ae et leur évolution**

Les capacités organisationnelles mobilisées pour le développement de l'Ae dans chacune des organisations se différencient clairement. Le GOP a créé et a fait évoluer un ensemble plus large de capacités organisationnelles pour réaliser les différents projets composant le développement de l'Ae. On peut identifier, tel que précisé dans le tableau suivant (tableau 5-3) la combinaison de quatre types de capacités organisationnelles différentes, à savoir les capacités stratégiques, les capacités projets, les capacités technologiques et enfin, les capacités métiers. Le MINR, quant à lui, a renforcé sa capacité technologique et a mobilisé des capacités projets existantes dans le ministère.

**Tableau 5-3. Comparaison du développement des capacités organisationnelles du développement de l'Ae**

	<b>GOP</b>	<b>MINR</b>
<b>Capacités organisationnelles mobilisées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité stratégique</li> <li>- Capacité de Projet</li> <li>- Capacité Métier</li> <li>- Capacité TI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité Projet</li> <li>- Capacité TI</li> </ul>
<b>Capacités stratégiques</b>	Développement et renforcement de la Capacité stratégique <ul style="list-style-type: none"> <li>- Créées et développement à travers le processus lors des deux premières périodes de développement de l'Ae</li> <li>- Transférées de la haute direction</li> <li>- Stabilisées à la troisième période</li> </ul>	Absentes
<b>Capacités projets</b>	Développement et renforcement de la capacité projet <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rupture avec les anciennes façons de faire</li> <li>- Apprentissage générateur : Exploration et innovation de nouvelles façons de faire pendant la Période II du développement</li> <li>- Apprentissage d'adaptation : Exploitation et renforcement des capacités de projet pendant la période III dans le cadre de l'approche multiprojet</li> <li>- Inclus la conduite du changement et de l'apprentissage organisationnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacités projet présentes développées lors des projets de développement de SI antérieurs</li> <li>- Rapidement transformées en rigidité organisationnelle</li> </ul>
<b>Capacités TI</b>	Mobilisation et renforcement de la CTI <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprentissage d'adaptation : Remise en cause et amélioration des anciennes façons de faire</li> <li>- Apprentissage de nouvelles méthodes de développement</li> <li>- Renforcement de la Capacité TI avec l'apprentissage de nouvelles technologies (Web, RVI, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacités TI présentes développées lors des projets de développement de SI antérieurs</li> <li>- Renforcées par l'apprentissage de nouvelle technologie le Web et l'adaptation des façons de faire</li> </ul>
<b>Capacités Métiers</b>	Mobilisation et Renforcement de la CM <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprentissage de Gestion d'un nouveau Canal</li> <li>- Apprentissage de nouvelles façons de faire (Gestion de partenariat, Gestion par résultats, Gestion des risques de sécurité</li> <li>- Création de nouveaux métiers...</li> </ul>	Non mobilisées, car risque de biaiser le développement de l'Ae

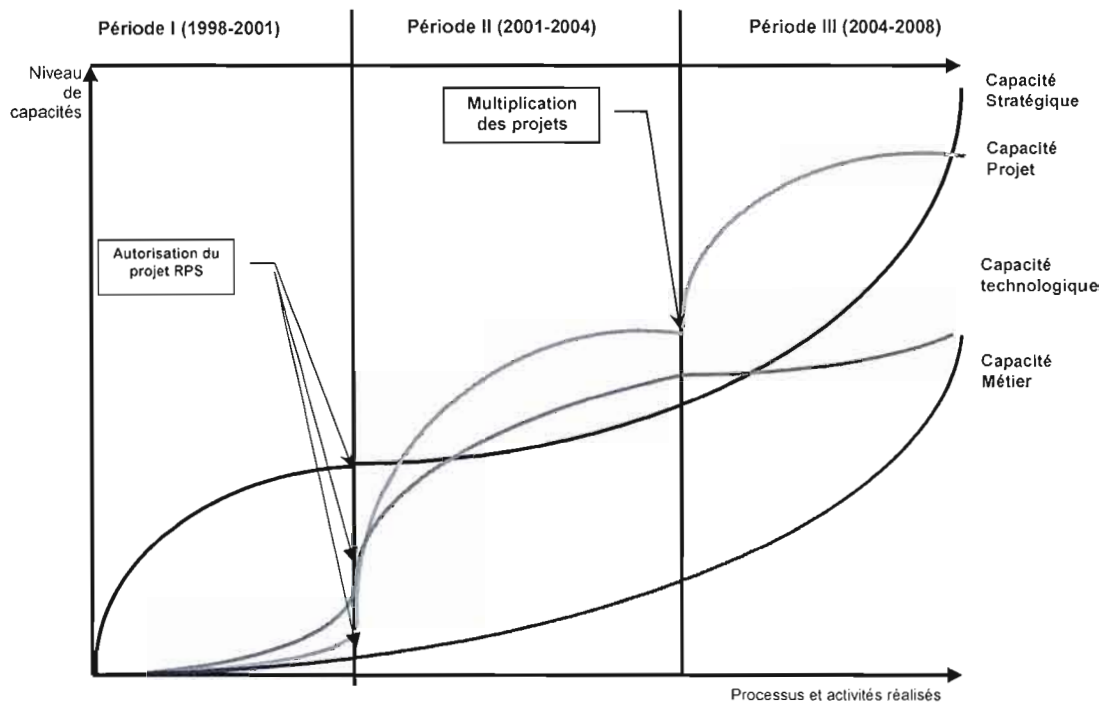
Le GOP a effectivement créé, mobilisé et renforcé quatre types de capacités organisationnelles (voir figure 5-4). Premièrement, les capacités stratégiques ont été créées durant la première période avec la réflexion stratégique réalisée par l'organisme pour planifier et former le projet de renouvellement de la prestation de services. Ces capacités ont joué un rôle particulier tout au long du processus de développement de l'Ae et pas uniquement pour la phase de réflexion. Elles ont été définies à travers différents processus qui vont être présentés en détail dans les chapitres suivants (Chapitres 6, 7 et 8) et qui définissent l'avenir et la progression de l'organisme. Ces capacités, qui étaient exclusivement présentes à la haute direction au départ (voir chapitre 6), se sont diffusées jusqu'à une équipe dirigeante et ont mobilisé les ressources internes et externes nécessaires pour assurer la formation, la transformation stratégique et leur déploiement dans l'organisme (voir chapitre 7). Ces capacités sont désormais maîtrisées par l'organisme qui a su mobiliser et exploiter les apprentissages qui y sont associés dans de multiples projets (voir chapitre 8).

Deuxièmement, les capacités projets du développement de l'Ae au GOP se sont présentées comme la fusion entre les capacités de gestion de projet et les capacités de conduite de changement. Ces capacités ont été créées avec le projet RPS (voir chapitre 6). Elles ont été confirmées en 2004 avec l'évolution de l'Ae et la multiplication des projets au GOP qui conduisent à l'émergence timide d'une capacité de gestion par projet.

Troisièmement, les capacités technologiques ont été déjà fortement présentes au département des systèmes d'information de l'organisme. Elles ont été diffusées à toutes les directions grâce à la stratégie d'impartition adoptée par l'organisme. Tout au long du projet RPS, ces capacités ont été modifiées et renforcées (voir chapitre 7). Elles ont fortement évolué durant toute la période de développement technologique du RPS et elles ont joué un rôle important dans la réussite du projet.

Quatrièmement, les capacités métiers du GOP ont également été mobilisées pour le développement de l'Ae. La direction de projet a fortement insisté et par moment résisté afin de faire comprendre que le développement de l'Ae ne devait pas être considéré comme un projet technologique, mais comme un projet de façons de faire. Par conséquent, les métiers avaient leur place dans le projet autant que les technologies. Ces capacités ont été adaptées

pour intégrer les affaires électroniques et pour être renforcées, et ce, particulièrement durant la troisième période avec les projets Multimode et des Transformations des façons de faire (Chapitre 8).

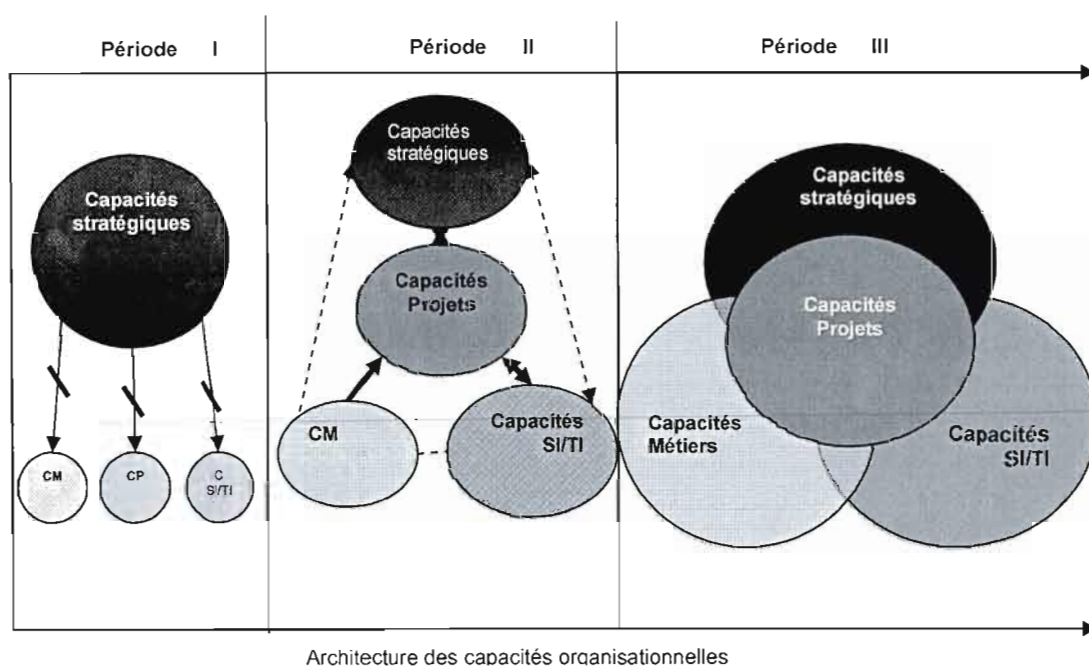


**Figure 5-4. Évolution des capacités organisationnelles de développement de l'Ae au GOP**

Ces différentes capacités ont été intégrées progressivement, et leur niveau a évolué (voir figure 5-4). Le développement de la capacité d'interaction de l'organisation, qui sera présentée ultérieurement dans ce chapitre, a joué un rôle important dans l'intégration des différents types de capacités. Comme nous pouvons l'observer dans la figure suivante (figure 5-5), l'apprentissage et la maturité des capacités ont fortement évolué à travers la dernière décennie. Durant la première période, la capacité stratégique a été créée et elle joue un rôle dominant dans le développement de l'Ae. Toutefois, les capacités projets, métiers et technologiques, telles qu'elles existent dans l'organisme à cette période, sont incohérentes avec la finalité visée. Par conséquent, lors de la deuxième période, avec le support d'un fort leadership transformationnel, ces capacités ont été soit abandonnées, soit modifiées, pour obtenir une cohérence des capacités entre elles avec la finalité visée. Plus spécifiquement,



lors de la seconde période, les capacités projets ont joué un rôle clé pour créer la liaison nécessaire entre les différents types de capacités afin de parvenir avec plus d'efficacité aux résultats attendus. Durant, la troisième période grâce aux apprentissages qui ont été réalisés durant les deux périodes précédentes, les capacités organisationnelles du développement de l'Ae au GOP ont réussi à être intégrées et à fonctionner avec la multiplication des projets de manière cohérente. L'organisme estime disposer des capacités organisationnelles nécessaires pour transformer l'organisation.



**Figure 5-5. Évolution de l'architecture des capacités organisationnelles du développement de l'Ae au GOP**

Le MINR a, quant à lui, mobilisé pour le développement de l'Ae, les capacités technologiques et les capacités projets existantes dans l'organisation à l'époque (voir figure 5-6). Les capacités stratégiques semblent clairement absentes du développement de l'Ae au MINR. De plus, il est difficile, avec les informations obtenues, d'indiquer s'il y a des capacités stratégiques latentes dans l'organisme. Durant tout le développement du projet des affaires électroniques, nous avons noté l'absence notable de réflexion en profondeur, de définition d'une problématique claire et également l'absence d'un porteur du projet. Il y a

également très peu d'information sur la vision ou sur des objectifs stratégiques qui guident les actions et l'évolution du projet. Aussi, le choix de la clientèle cible a très vite été remis en cause. Il n'y avait pas de création de valeur pour la clientèle, à savoir les PME qui en général font affaire avec des cabinets comptables. Cependant, en 2008, le ministère a entrepris un ensemble de processus et d'activités qui contribuent au développement de la capacité stratégique, par exemple l'évaluation et le bilan du projet des échanges électroniques, la mise en place d'une vision du développement de l'Ae et le démarrage d'une réflexion stratégique. Par contre, des capacités métiers sont clairement présentes, toutefois elles n'ont pas été mobilisées, ni affectées par le développement de l'Ae.

Les capacités projets et les capacités technologiques ont été développées à travers différents projets antérieurs. Le ministère a connu des succès avec les projets de refonte des systèmes de mission et le développement de l'Intranet. Les différents changements qui ont dû être mis en place constituent les principaux repères et références en matière de façons de faire, de méthodologie, de gestion de projet et de gestion de changement.

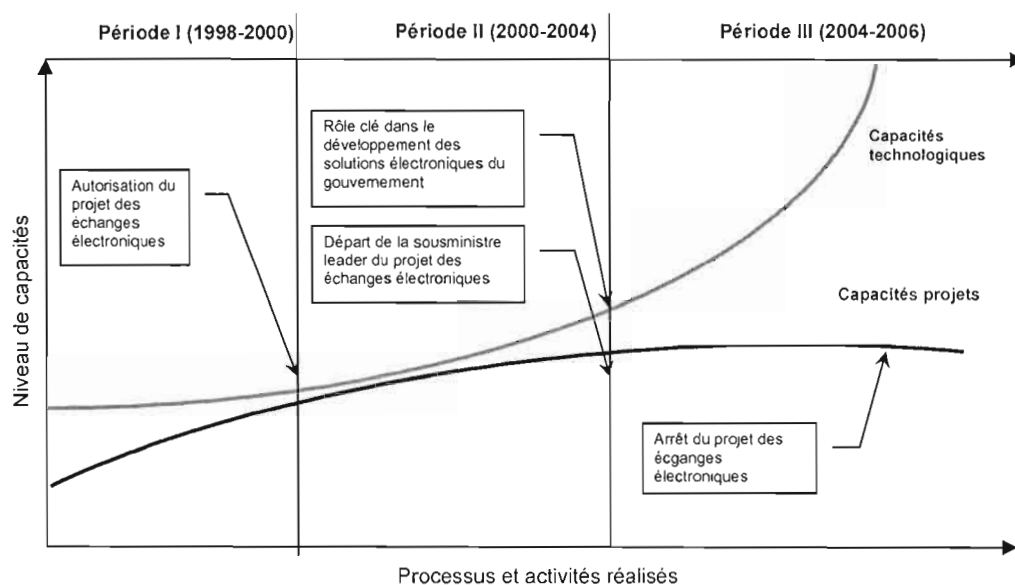


Figure 5-6. Évolution des capacités organisationnelles de développement de l'Ae au MINR

Les capacités technologiques sont déjà très importantes au MINR avec les expériences antérieures. Le ministère pratique le développement technologique et la manipulation électronique depuis les années 80. Cette capacité a été centrale dans le développement de

l'Ae au ministère. Elle s'est renforcée avec le développement des affaires électroniques. En effet, le projet des échanges électroniques durant cette période a porté principalement sur le volet technologique. Le ministère a, par conséquent, investi principalement dans cet aspect. Contrairement à la perception du GOP, la technologie Internet n'est pas perçue ici comme une innovation par le MINR, qui estime développer l'électronique depuis le début des années 90 avec la mise en place de l'EDI. Elle est présentée comme un moyen technologique supplémentaire d'optimisation de la performance des opérations. Par ailleurs, le MINR dispose de capacités importantes en matière de gestion d'architecture d'entreprise, de gestion des applications informatiques et de gestion de l'infrastructure des technologies de l'information et de la communication, qui sont déjà fortement présentes au ministère. Ce dernier gère un important patrimoine technologique depuis longtemps. Le ministère a la réputation de disposer d'une expérience très solide en développement technologique. Il s'est facilement adapté aux exigences technologiques de l'Internet au niveau de l'infrastructure et des différentes applications électroniques. Il a été le premier organisme au gouvernement à développer des services aussi complexes que l'identification et l'authentification en ligne, services qui ont bénéficié à tout le gouvernement au bout de quelque temps. Le ministère a également tiré avantage des expertises externes pour augmenter ses compétences technologiques de développement de l'Ae. Il a collaboré avec de multiples firmes externes de développement de systèmes et de conseil qui l'ont supporté dans la réalisation du projet des échanges électroniques. Ceci lui a notamment permis de combler les limites des ressources humaines disponibles à l'interne. Par ailleurs, il a également su saisir les opportunités en développant des partenariats avec les développeurs de logiciels. La principale faiblesse dans ces capacités technologiques réside dans la gestion des partenariats et des collaborations à l'interne avec les directions métiers et les opérations qui disposent de la connaissance client. Le manque de collaboration entre les acteurs métiers et l'équipe de projet joue un rôle important dans l'explication de la complexité technologique des services électroniques proposés.

Les capacités projets informatiques au MINR sont considérées matures étant donné leur historique de succès en matière de gestion de projets de grande envergure. Toutefois, face aux difficultés multiples rencontrées, ces capacités ne se sont pas développées vers une capacité

de projet de transformation organisationnelle. Au contraire, au fur et à mesure du développement de l'Ae, ces capacités se sont révélées inadéquates sous leur forme actuelle.

En premier lieu, la gestion de projet des échanges électroniques a été réalisée sur la base des façons de faire antérieures. Selon les répondants, le MINR dispose de capacités de gestion de projet qu'il a su garder. Par conséquent, la division du projet s'est faite selon le format de développement de systèmes d'information classique. Cependant, étant donné le manque de connaissance sur les affaires électroniques à cette époque, le MINR a avancé par phases annuelles sur la base d'une conception administrative de projet. Chaque année, le ministère fait une reddition de compte auprès d'un comité décisionnel du gouvernement central pour obtenir les autorisations et les budgets phase par phase. Ces différentes phases ont été planifiées à l'avance dans le dossier administratif dans le but de développer et de livrer un portefeuille de services. Les répondants estiment avoir relativement bien géré les budgets et les échéanciers. Pour y parvenir, le ministère a créé une direction et a mis en place une structure afin de gérer le contenu, le budget, les échéanciers et la performance du projet. Cette structure de gestion de projet est composée principalement des gens de technologie. Elle est perçue de deux façons différentes par les membres de l'organisation. Les membres de la direction des affaires électroniques la perçoivent comme un facteur levier du développement de l'Ae qui a joué un rôle important dans son succès. Par contre, les acteurs métiers interrogés estiment qu'elle maintient une façon de faire silo qui, selon eux, est inappropriée pour ce genre de projet. Ils estiment également que les activités relatives au développement de l'Ae ne sont pas claires et ont été mal distribuées dans l'organisation. Cependant, l'ensemble des répondants s'accorde sur les compétences et la grande expérience en matière de gestion de projets informatiques des différentes ressources humaines internes et externes mobilisées dans le projet des échanges électroniques. Le projet est considéré comme une réussite dans la mesure où il répond aux objectifs annoncés, à savoir la livraison d'un portefeuille de services électroniques qui automatise les opérations du ministère en complément d'un ensemble d'autres technologies, même s'il ne répond pas aux besoins des contribuables. De plus, une certaine partie du portefeuille a été exploitée avec succès par un grand nombre de ministères et organismes du gouvernement.

En deuxième lieu la conduite du changement était très faible dans l'organisation. Pour la gestion du démarrage, l'équipe de projet a mis en place une phase d'appropriation du projet au démarrage à laquelle tous les représentants des directions ont été conviés. Il y a également eu une équipe de gestion de changement pour répondre aux préoccupations des membres qui étaient directement affectés par le projet des échanges électroniques. Cependant, la communication à l'interne était très faible. D'abord, cette équipe s'est préoccupée d'une certaine partie des acteurs de l'organisation qui était directement concernée par la mise en place du projet des échanges électroniques alors que la majorité des membres de l'organisation n'a pas été informée. C'est au cours du projet que des formations pour tenir informés les agents des services électroniques ont été données. Cette équipe reconnaît qu'elle a abordé ce projet de manière classique, que la formation et la communication concernaient un groupe de personnes bien précis et sélectionné alors qu'il y aurait peut-être eu de nouvelles stratégies à mettre en œuvre pour la conduite du changement.

Pour la gestion de la transition, l'équilibre entre l'organisation, la technologie et les processus ne semble pas être atteint. Le ministère a en effet réalisé, comme il est précédemment indiqué, une phase d'appropriation du projet des échanges électroniques en invitant toutes les directions à participer à la définition du projet et au choix des lignes d'affaires. Le projet a été initié comme un « bureau de projet » dans la direction spécifique des affaires électroniques. Les compétences et savoir-faire sont restés concentrés dans cette direction et n'ont pas été diffusés au reste de l'organisation.

Par conséquent, des difficultés d'arrimage et de définition du projet liées à des réalités différentes ont été constatées. Elles ont conduit à des conflits entre les acteurs, notamment en raison de désaccords et d'incompréhension du projet. Selon les acteurs métiers, le ministère semble avoir rencontré des difficultés dans la définition du projet des échanges. L'intégration du canal Internet dans le fonctionnement du ministère ne s'est pas faite. Le projet des échanges électroniques ne prévoyait pas une gestion multicanal. La mise en place d'un canal additionnel, qui a été gérée de manière autonome par rapport au reste de l'organisation, est perçue comme étant très coûteuse et peu pertinente pour le ministère, notamment en matière de développement technologique. De plus, le ministère se trouve également confronté à l'enjeu de la réduction des ressources disponibles, ce qui risque d'avoir des impacts sur la

prestation de services traditionnelle. Par conséquent, le canal Internet devient particulièrement important pour affronter cet enjeu. L'absence de gestion multicanal et d'une intégration de la prestation de services place les lignes d'affaires dans une position difficile. La PES a été développée, comme il est indiqué précédemment, dans une logique de canal concurrent et non dans une logique de support aux canaux traditionnels ou de migration de la clientèle. Les lignes d'affaires entreprises se trouvent actuellement en difficulté, car la PES développée n'a pas absorbé une part des activités de l'entreprise alors que les ressources disponibles sont en décroissance. Par conséquent, la transition vers les services électroniques n'a pas été gérée efficacement.

La gestion du support au changement a, quant à elle, été effectuée dans le cadre des processus de développement. La direction de projet a mis en place une structure de projet qui comprend une équipe de gestion de changement pour chaque cible. Cependant, ce support au changement a été limité aux agents directement concernés. Selon les répondants, ceci a eu plusieurs conséquences dans le ministère. D'abord, cette limite de la portée du support n'a pas favorisé la connaissance et la compréhension du projet par les membres du ministère. Ceci n'a pas non plus contribué à l'information, à l'apprentissage, à l'amélioration, à l'enrichissement et à la promotion du projet des échanges électroniques. Enfin, le projet a été interrompu à la troisième phase, car le ministère n'a pas obtenu les autorisations budgétaires pour poursuivre le projet des échanges électroniques. Après un bilan du projet, en 2008 une réflexion sur le projet des échanges électroniques a été mise en place afin de lui donner une nouvelle direction basée sur une réflexion stratégique.

Ainsi, l'architecture des capacités organisationnelles du développement de l'Ae est dominée par ses deux principales capacités, à savoir les capacités technologiques et les capacités projets. Lors de la mise en place du projet, les capacités projets et les capacités métiers ont été mobilisées. La réalisation du projet a été davantage caractérisée par d'importants efforts pour développer les capacités technologiques du développement de l'Ae et la mobilisation des capacités projets existantes. Cette période a constitué un point de rupture avec les métiers. L'évolution s'est poursuivie dans ce sens. D'ailleurs, le ministère est reconnu, au niveau du gouvernement, pour ses potentialités technologiques. Les capacités de projet informatiques faisaient également la réputation de l'organisme jusque-là. Toutefois,

durant la troisième période, nous observons que ces capacités, qui n'ont pas fait l'objet d'un effort particulier pour être adaptées pour évoluer, ont progressivement été absorbées par les capacités technologiques (voir figure 5-7). En effet, non seulement ces capacités sont localisées à la Direction générale des traitements et des technologies, mais également, ce sont les mêmes acteurs qui disposent des connaissances et des compétences technologiques et à qui a été confiée la gestion de projet. Par conséquent, ces capacités projets n'ont pas été adaptées pour les besoins du développement de l'Ae et de la transformation organisationnelle. Au contraire, leur importance est réduite face aux efforts de l'innovation technologique. Elle a été progressivement dominée et absorbée par les capacités technologiques du développement de l'Ae.

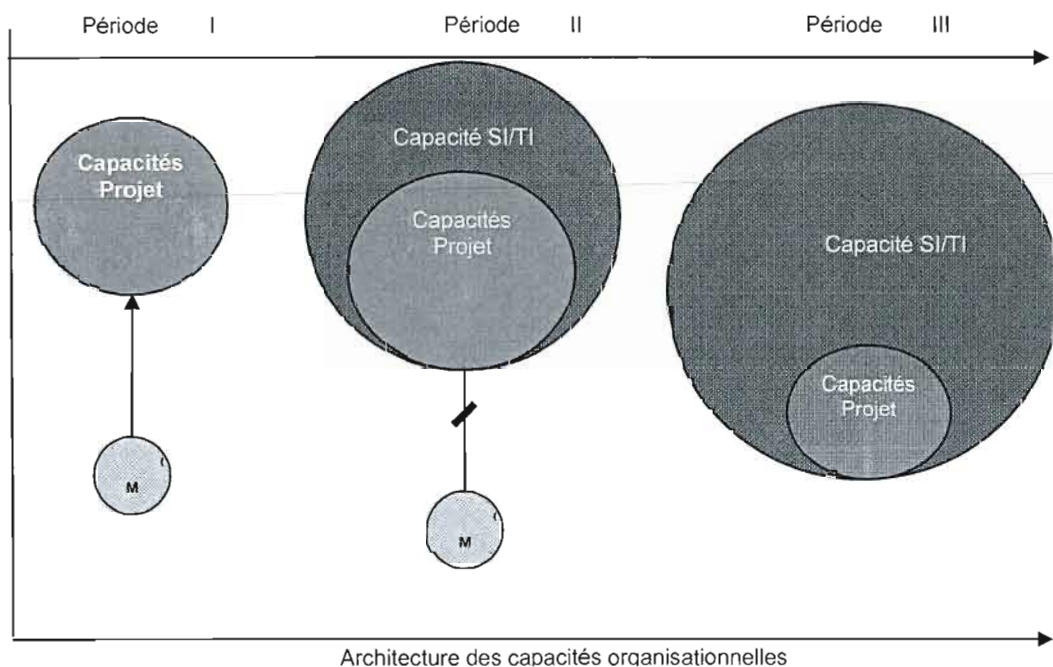


Figure 5-7. Architecture des capacités organisationnelles du développement de l'Ae du MINR

Ainsi, nous confirmons que le développement de l'Ae implique une combinaison et une interrelation de différentes capacités organisationnelles, et ce, à travers le temps. Toutefois, pour maintenir une approche dynamique des capacités organisationnelles, quatre types de



capacités organisationnelles sont nécessaires au développement de l'Ae et à la transformation de l'organisation : les capacités stratégiques, les capacités projets, les capacités métiers et les capacités SI/TI. Cependant, nous ajoutons qu'il ne suffit de disposer de ces capacités, mais qu'il est particulièrement important d'adapter, de développer et de renouveler les capacités organisationnelles en fonction des défis à relever. Cette approche soutient l'argument de Teece et Pisano (1999, 2007) (voir chapitre 3) que l'entretien d'une perspective dynamique favorise l'évolution de l'organisation. Par conséquent, nous proposons donc que la coévolution du développement de l'Ae avec son macroenvironnement est liée à la dynamique des capacités organisationnelles. Cette coévolution est facilitée par des leviers, à savoir les capacités de changement que nous présentons dans la section suivante.

## **5.6. Capacités de changement de l'organisation**

Les capacités de changement ont joué un rôle critique dans le développement de l'Ae pour les deux organismes du gouvernement canadien. En effet, ces deux organismes ont su tirer des avantages de certaines forces, mais ont également éprouvé de multiples difficultés durant le processus de développement de l'Ae. Certaines de ces difficultés sont devenues des facilitateurs du développement de l'Ae alors que d'autres, des menaces qui ont même risqué de bloquer l'évolution des projets. Nous avons constaté, à travers l'analyse en profondeur de ces forces facilitatrices et des pressions limitatrices, que l'absence ou la présence de trois dimensions critiques a eu un effet sur les capacités du GOP ou du MINR à développer l'administration électronique avec efficacité. Ces trois facteurs leviers des capacités du changement des ministères et organismes étudiés sont présentés comme (1) les capacités de leadership transformationnel, (2) les capacités d'apprentissage organisationnel et (3) les capacités d'interactions multidirectionnelles. Ces trois dimensions sont étroitement interreliées et interdépendantes.



### 5.6.1. Le leadership transformationnel

Au GOP, comme il est présenté en détail dans les trois chapitres suivants (chapitre 6, 7 et 8), le leadership transformationnel a constitué une dimension primordiale du développement de l'Ae, et ce, tout au long de la décennie. Le leadership transformationnel du développement de l'Ae au GOP s'est caractérisé, durant la première période, par la présence du président leader du changement, par son aptitude à reconnaître les défis et l'enjeu de transformation pour l'organisme, par sa forte volonté, son caractère visionnaire et sa capacité à définir une stratégie originale de transformation de l'organisation (voir chapitre 6). Ce leadership transformationnel s'est caractérisé par le partage entre le président et une équipe de gestionnaires, qui a fortement développé ses compétences et ses capacités de leader de changement durant toute la seconde période (voir chapitre 7). Ce leadership transformationnel a évolué vers la troisième période (voir chapitre 8) notamment par le changement du président et d'un leadership individuel moins dominant, ce qui a favorisé l'émergence d'une communauté de leaders au GOP, communauté qui partage la responsabilité de la vision de la transformation organisationnelle. Ainsi, le leadership transformationnel a joué un rôle clé dans le développement de l'Ae et dans l'évolution de l'organisation tout au long de cette décennie. Toutefois, au niveau interorganisationnel, et ce, malgré d'importants efforts déployés par l'organisme dans le développement des affaires électroniques gouvernementales et interorganisationnelles, celui-ci a constitué une des difficultés dominantes dans la progression de l'Ae au GOP.

Le MINR, au contraire, a fait face à la situation inverse. L'engagement de la haute direction a été très important au démarrage du projet. Celle-ci a fourni l'impulsion et le leadership nécessaire à la réalisation du projet des échanges électroniques. Toutefois, deux événements ont mis le projet et le développement de l'Ae en difficulté. D'abord, la décision d'accorder la maîtrise d'œuvre du projet aux « technologues » et au ministère et ensuite, le départ rapide (2003) du sous-ministre en charge qui a beaucoup ralenti les activités et a enlevé la priorisation de projets. Ainsi, le leadership transformationnel au niveau organisationnel a été faible durant le reste de la période de développement. Les constats d'inefficacité du développement de l'Ae au niveau organisationnel sont souvent associés à la quasi-absence de ce leadership transformationnel et aux luttes de pouvoir à l'interne, plus

particulièrement suite au départ de la sous-ministre. Par contre, l'inefficacité du projet des échanges électroniques à l'interne a beaucoup été très relativisée par les bénéfices qui ont été constatés au niveau interorganisationnel. Le MINR a toujours eu une position prépondérante au sein du gouvernement. Avec le projet des échanges électroniques, le ministère a eu une grande visibilité au niveau interorganisationnel. Il a montré un fort leadership transformationnel au niveau gouvernemental en influençant les décisions et les évolutions. Il a d'ailleurs été l'acteur principal des projets de développement de solutions électroniques aux niveaux interorganisationnel et gouvernemental. Par ailleurs, l'importance du leadership transformationnel dans le développement efficace de l'Ae et dans l'évolution d'une organisation s'est confirmée lors de la quatrième période du développement de l'Ae au MINR (2007 à aujourd'hui), avec le retour de la sous-ministre, qui a démarré le projet et qui a démontré beaucoup de leadership, de volonté et de détermination pour le reprendre le projet sous une perspective nouvelle.

Ainsi, nous avons retenu que le leadership transformationnel joue un levier critique du développement de l'Ae et de l'évolution des organismes en général. De plus, nous verrons dans la description du leadership transformationnel tout au long du développement de l'Ae (chapitres 6, 7 et 8) qu'il est directement relié à l'aptitude des organismes à rompre avec les anciennes façons de faire à être préparés, à innover et à apprendre de nouvelles façons de faire

### **5.6.2. La capacité d'apprentissage de l'organisation**

Le GOP a développé, durant cette décennie, une importante capacité d'apprentissage organisationnelle. Cette dernière a été favorisée, d'une part, par la présence et par l'évolution d'une capacité de leadership transformationnel important dans l'organisme. D'autre part, cette capacité est fortement reliée à la capacité d'interaction.

Durant les deux premières périodes du développement de l'Ae (voir chapitres 6 et 7), le GOP a d'abord démontré une forte aptitude à se détacher de ses anciennes façons de faire en matière de développement de système, de conduite de projet de grande envergure et de création de nouvelles connaissances plus appropriées avec la vision de transformation du

GOP. La rupture a été généralisée par des actions concrètes à toute l'organisation afin de modifier les mentalités et de construire progressivement une nouvelle culture organisationnelle. Ceci a contribué au développement des capacités stratégiques et des capacités projets de l'organisme, qui sont des capacités qui participent directement à la transformation de l'organisation. Durant la troisième période, l'organisme, tout en poursuivant l'exploration de nouvelles dimensions afin de maintenir la progression de la vision de la transformation de l'organisme, commence à exploiter les nouvelles façons de faire qui ont été mises en place durant les deux périodes précédentes, et à en tirer pleinement avantage, notamment à travers les nouveaux projets (voir chapitre 8).

Au MINR, la capacité d'apprentissage est caractérisée par de faibles apprentissages d'exploration et d'exploitation et par un apprentissage essentiellement individuel. D'abord, le MINR est notable par le fait qu'il apporte des réponses similaires à des situations qu'il suppose familières, ce qui réduit fortement les capacités du ministère à réaliser un apprentissage d'exploration qui contribue à l'innovation. Selon plusieurs répondants, le MINR dispose des capacités et des compétences nécessaires au développement des systèmes d'information de grande envergure, et ceci a d'ailleurs déjà été prouvé. Par conséquent, ils ne perçoivent pas l'intérêt de se préoccuper de l'apprentissage, car ils doivent en priorité produire des livrables. Le discours des répondants montre une certaine résistance à l'exploration de nouvelles façons de faire.

Pour ce qui est d'apprendre des choses, il y avait tellement de choses à construire qu'on n'avait pas le temps et pas d'objectif d'apprentissage [...]

Il faut forcer le jeu. Si on laissait attendre tout le monde, ou de se mettre à la vitesse du plus lent en termes de changement, il y a rien qui bouge. C'est important de radier un certain nombre de personnes, mais il faut agir, il faut forcer le jeu.

De plus, le MINR n'a pas montré, tout au long du projet, la volonté de remettre en cause ses façons de faire, même lorsque celles-ci ont conduit à des résultats mitigés ou se sont montrées inefficaces face à certaines situations. Par exemple, le ministère discute difficilement des normes organisationnelles telles que la limite de deux implantations annuelles.

Nous ne sommes pas encore là, mais essentiellement ce que nous aurions à apprendre c'est une technologie, une façon de faire, une gestion du changement qui nous amène vers une transformation de l'organisation. Mais ne nous sommes pas encore à cette étape là encore, nous y serons éventuellement [...]

Le MINR a, toutefois, fait preuve d'exploration et d'innovation sur le plan technologique. Par exemple, le ministère a développé des services électroniques transactionnels particulièrement complexes qui peuvent concurrencer des organismes privés. Ceci a contribué à développer sa capacité technologique et lui a permis d'obtenir une reconnaissance interorganisationnelle et gouvernementale à ce niveau. Aussi, l'exploration émerge timidement lors de la quatrième période avec la mise en place d'une réflexion stratégique de la sensibilisation, de la transformation des façons de faire et de la compréhension de l'intérêt d'une gestion multimode.

Le MINR fait preuve surtout d'un fort attachement aux façons de faire antérieures, démontrant ainsi, tout au long du projet des échanges électroniques, un apprentissage qui est dit de « premier niveau » ou encore « adaptatif ». Le ministère a évolué à travers le projet par essais-erreurs. Plusieurs exemples peuvent être cités pour montrer que la principale façon de faire du MINR, dès qu'il constate une erreur, est ce la corrige afin de pouvoir poursuivre le développement. La résolution de problème montre un recours systématique à une solution immédiate et très peu d'analyse en profondeur des difficultés rencontrées. Par exemple, suite à l'échec du projet de 2000, l'équipe de projet a ajusté les façons de faire cependant, elle n'a pas étudié les implications à plus long terme de certains ajustements immédiats. Elle a réagi par la mise en place d'une phase d'appropriation qui a montré certaines faiblesses et qui a conduit à terme à de multiples conflits. L'exploitation des façons de faire se retrouve également dans la définition du développement des services électroniques. En effet, le développement de l'Ae est présenté comme une transposition du réel vers le virtuel. Ainsi, le service réel constitue un point de référence pour démarrer le développement des services électroniques qui sont ajustés et modifiés au fur et à mesure de l'avancement, avec l'acquisition de connaissances et avec une meilleure visibilité. Ceci a permis, notamment, de démarrer le projet assez rapidement alors que très peu de connaissances sur les affaires électroniques étaient disponibles dans l'environnement. Les ressources externes affirment qu'ils apprenaient en même temps que les ressources internes, tout au long de l'avancement

dans le projet des échanges électroniques. L'apprentissage d'exploitation est également constaté, particulièrement dans le transfert des connaissances, du savoir-faire et des expertises technologiques aux autres ministères et organismes.

Enfin, l'apprentissage au MINR est essentiellement individuel. Le témoignage des répondants révèle que parmi les chefs de projet impliqués au projet des échanges électroniques, de nombreuses leçons sont venues augmenter l'expérience personnelle des gestionnaires, mais elles ne bénéficient pas à l'évolution du projet ou de l'organisme. Deux exemples peuvent être cités. Premièrement, les gestionnaires métiers et des lignes d'affaires disposent d'expériences en matière de gestion de projet et sont conscients que ce type de projet concerne l'ensemble de l'organisation. Par conséquent, leur participation et leur implication sont importantes. Ils ont été invités au projet durant la phase d'appropriation et pourtant ils n'ont pas cherché à prendre leur place dans le projet. Les chefs de projet ont également tiré de nombreuses leçons des projets des échanges électroniques suite aux faiblesses et aux difficultés multiples rencontrées. Ces difficultés auraient dû être résolues au cours du projet ou bien être bénéfiques aux phases suivantes, par exemple la nécessité d'un meilleur encadrement pour maintenir la connaissance des développements technologiques dans l'organisme, la réduction de la dépendance vis-à-vis des consultants externes et l'importance de rallier la contribution des lignes d'affaires et l'adhésion des ressources internes au projet. Ce faible transfert de l'apprentissage individuel à l'organisation est directement relié à un faible niveau de communications et d'interactions et au leadership transformationnel au ministère.

Nous confirmons ainsi que l'apprentissage organisationnel est un levier du développement de l'Ae en permettant la rupture avec les anciennes façons de faire, l'exploration d'idées nouvelles, l'exploitation des capacités organisationnelles et le transfert des connaissances individuelles à l'organisation.

### **5.6.3. La capacité d'interaction de l'organisation**

Au GOP, la capacité d'interaction a été un important facteur levier du développement de l'Ae. Son rôle dans la réalisation efficace des projets a été mis en avant dès le début. À

l'interne, les interactions ont été une innovation clé des façons de faire et du comportement de l'organisme. À la première période, elles se manifestent à la haute direction, facilitant les prises de décisions et le processus de transition jusqu'à la réalisation et à la réduction des résistances et des conflits (voir chapitre 6). Elles ont rapidement été transférées, durant la seconde période, à l'ensemble de l'organisation principalement grâce à un leadership partagé entre le président et l'équipe de projet (voir chapitre 7). Elles se sont traduites par une vente et une communication à tout l'organisme, en utilisant une multitude de moyens mis à leur disposition. Les relations transversales, quant à elles, ont été facilitées par la structure matricielle. Et surtout, elles ont été marquées par la relation entre les gens de métiers et les gens de technologies, qui a été critique. Cette relation a été conflictuelle au démarrage, mais elle a progressivement évolué, avec l'apprentissage des deux groupes d'acteurs clés, vers une porte collaborative

À l'externe, de nombreux efforts ont également été déployés par l'organisme dès le départ pour établir la communication autour du projet de RPS, et sur les affaires électroniques en général. Elles ont été importantes durant la seconde période, mais elles ont pour la plupart abouti à des échecs. L'organisme a tout de même poursuivi et renforcé les interactions, les communications et les négociations avec son environnement externe dans le cadre de la consolidation du projet de renouvellement de la prestation de services. Aussi, les interactions avec la clientèle ont également été pensées dès le départ. Cependant, elles n'ont commencé à être effectives que très récemment. Ainsi, les interactions à l'externe demeurent une des principales difficultés rencontrées par l'organisme.

Au MINR, l'importance des interactions et de la communication à l'interne a été constatée suite à l'échec du premier projet en 2000. Le ministère a alors mis en place une phase d'appropriation pour faciliter la communication, l'échange et la proximité des différentes directions et lignes d'affaires au ministère. Toutefois, elles sont restées très faibles, même au sein de l'équipe de projet. Selon les répondants, le démarrage du développement a été très difficile. Le temps d'apprentissage avant d'être capable de travailler en équipe et en cohésion et avant d'obtenir une communication fluide a été long. De plus, le développement s'est fait en silos divisés par cibles, ce qui a limité la communication intercible et l'apprentissage intra-projet.

Par ailleurs, les interactions au MINR sont dominées par la relation conflictuelle claire et avouée entre deux groupes d'acteurs clés, « les technologues » et les acteurs « métiers », et ce, à plusieurs niveaux. D'abord, il y a une dichotomie entre les deux groupes par rapport à la perception de l'enjeu des échanges électroniques. D'un côté, les gens de métiers perçoivent le canal électronique comme un enjeu important pour l'avenir de l'organisation et cherchent à en faire le canal de prestation de services à privilégier. De l'autre côté, les gens de technologie visent la livraison d'un portefeuille de services électroniques. Ils ne mesurent pas les implications organisationnelles, car il s'agit pour eux d'une technologie indépendante et concurrentielle. Ensuite, une absence totale de collaboration entre les deux groupes est notée en raison de la lutte de pouvoir qui s'est installée dès le départ. Celle-ci est accentuée par la présence de nouveaux acteurs métiers qui n'ont pas participé au démarrage du projet, par conséquent qui n'ont pas de légitimité pour les acteurs technologie. Aussi, la différence culturelle entre les protagonistes a une forte influence sur la faible interaction, notamment dans les façons de faire, dans la relation aux redditions de compte et dans les différences de perceptions. Ils étaient également en désaccord par rapport au positionnement du projet ce qui a eu un effet sur l'appropriation du projet par l'organisation. Ceci est principalement lié à deux composantes fondamentales, à savoir la définition même du projet et l'absence d'une vision explicite. À ceci s'ajoutent les problèmes de communication, les difficultés à accepter la critique, les difficultés à percevoir les problèmes, les réticences à l'échange d'information ou encore le manque de transparence. Ce conflit a un fort impact sur le développement du projet et la résolution de problèmes.

Les interactions à l'externe, par exemple le développement des relations avec les partenaires d'affaires, ont été des facteurs leviers importants du développement de la PES au ministère. Elles sont perçues comme d'importantes forces du projet des échanges électroniques. Par exemple, l'interaction continue entre l'équipe de projet et les concepteurs de logiciels a permis d'améliorer la PES et d'offrir un meilleur service aux entreprises en ajoutant des fonctions plus pratiques. Cette relation a permis d'acquérir, par l'intermédiaire des concepteurs logiciels, une meilleure connaissance de la clientèle. Les relations et les collaborations avec les autres ministères et organismes tels que le GOP ou encore l'Agence fédérale du revenu ont également joué un rôle levier très important dans l'amélioration de la

PES. L'ouverture du ministère à son environnement immédiat a permis de développer avec succès la prestation électronique des citoyens. Cependant, la relation et l'interaction directe avec les clients restent problématiques pour le ministère, notamment en raison de l'absence d'orientation client, car le ministère perçoit l'utilisateur de la PES comme un obligé et non comme un client. Aussi, les sondages et la collecte d'information sont très difficiles à conduire en raison de la rigidité des politiques et des normes en place concernant la collecte d'information sur le client. Cette situation a amené d'importantes contraintes à l'évolution du projet. La difficulté d'interagir avec le client a amplifié les difficultés rencontrées dans le projet des échanges électroniques et explique la faible adhésion du client, voire même le désengagement de la clientèle « entreprise » des services électroniques du MINR ce qui explique le blocage de l'évolution (voir l'échec) du projet.

Ainsi, nous retenons que l'interaction constitue un levier critique du développement de l'Ae en facilitant la résolution de problème, la gestion de conflit, la création de connaissance, l'apprentissage et l'innovation.

## **5.7. Conclusion du chapitre**

Ce chapitre porte sur l'analyse comparative du développement de l'Ae dans deux organismes publics d'une province canadienne nommés le GOP et le MINR. Cette comparaison met en avant-plan les différences et les similitudes résultant des analyses effectuées par rapport aux principales dimensions du cadre conceptuel.

D'abord, la description des processus de développement de l'Ae dans chacun des organismes met l'accent sur deux stratégies opposées de développement de l'Ae. D'un côté, le GOP a mis en place une stratégie dynamique et évolutive. De l'autre côté, le MINR base le développement de l'Ae sur une démarche statique dans laquelle la formulation et l'implantation de la stratégie sont des processus clairement séparés. Cette dernière stratégie a établi des limites pour supporter le développement de l'Ae qui s'est montré très sensible à l'évolution de son environnement et, par conséquent, qui nécessite une adaptation stratégique



systematique qui conduit à observer la manière dont chacun des organismes s'est comporté par rapport à l'évolution de ses environnements interne et externe, à savoir la coévolution.

Ensuite, les différences de la coévolution du développement de l'Ae entre les deux organismes semblent être cohérentes avec la stratégie de développement de l'Ae choisie par chacun des organismes. Cette analyse montre un effort d'adaptation et de pro-action du GOP, autant avec son macroenvironnement, qu'avec son mésoenvironnement et son microenvironnement, tandis que le MINR a démontré une forte capacité d'adaptation, principalement au niveau de l'environnement gouvernemental. La proactivité du MINR par rapport au mésoenvironnement s'explique essentiellement par le pouvoir dont dispose l'organisme au gouvernement. Le développement de l'Ae au MINR s'est fait de manière détachée de la macroévolution ou de la microévolution. Cette dernière se révèle différente de ce qui a été proposé dans le cadre conceptuel préliminaire. Elle ne reflète pas l'évolution de la forme organisationnelle, mais l'évolution des capacités organisationnelles. En effet, l'analyse comparative permet d'identifier les capacités organisationnelles qui ont été mobilisées pour le développement de l'Ae par chacune de ces organisations, leurs relations et leurs évolutions. La comparaison souligne également le fait qu'il ne suffit pas de mobiliser des capacités disponibles dans l'organisation telles qu'elles existent, mais de les adapter aux besoins spécifiques des projets et aux objectifs visés, de créer les capacités absentes et de renforcer ces capacités tout au long du développement de l'Ae.

Ainsi, cette analyse comparative de la stratégie de développement de l'Ae, de ses relations avec son environnement et des capacités nécessaires met en avant-plan, en premier lieu, la complexité croissante du développement de l'Ae. Cette complexité dépasse le rapport de force entre la technologie et l'organisation comme l'exprime la littérature en Ae (Chapitre 2). Elle est multidimensionnelle (la définition des exigences et des conditions des utilisateurs/clients, les spécifications, la conception et l'implantation technologique des affaires électroniques, les dimensions organisationnelles et les relations d'interdépendance et d'intégration interorganisationnelle).

En deuxième lieu, l'analyse comparative met en avant-plan l'importance, pour les organismes, de s'engager dans un changement continu, plutôt que dans un changement

ponctué. De plus, elle démontre l'importance de développer les capacités de changer qui vont permettre de soutenir ce changement, de faire face à cette complexité croissante et multidimensionnelle, pour rencontrer les objectifs et les bénéfices attendus du développement de l'Ae. Ces capacités de changement sont caractérisées par la présence de trois facteurs leviers qui sont interdépendants, à savoir, le leadership transformationnel, l'apprentissage organisationnel et les capacités d'interaction.

Par souci de cohérence à la problématique de recherche à la base de cette thèse, à savoir l'engagement des organisations publiques qui développent l'Ae dans le changement continu, nous avons choisi de présenter en détail, dans les prochains chapitres, le cas du développement de l'Ae au GOP, qui a mis en place une transformation de l'organisme sur le long terme. Nous présentons, ainsi, dans le prochain chapitre la première période du développement de l'Ae au GOP qui s'est déroulé entre 1998 et 2001.



## **CHAPITRE VI**

### **LE DÉVELOPPEMENT DE L'ADMINISTRATION ÉLECTRONIQUE AU GOP (1998-2000) : UNE RÉFLEXION STRATÉGIQUE DE LA TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION**

#### **6.1. Introduction du chapitre**

Ce chapitre décrit la première période (1998-2001) du développement de l'Administration électronique dans un grand organisme public canadien (GOP). Cette période est caractérisée par une phase de réflexion stratégique en profondeur du projet qui a pour objet de renouveler la prestation de services par l'électronique.

En premier lieu, la réflexion stratégique est présentée en exposant les processus et les activités qui la composent. En deuxième lieu, la coévolution du développement de l'Ae avec son environnement est décrite par rapport à la macroévolution (environnement sociétal), la mésoévolution (environnement sectoriel) et la microévolution (contexte organisationnel interne). En troisième lieu, les capacités organisationnelles du développement de l'Ae qui ont été identifiées sont définies. Enfin, ce chapitre se termine par la présentation des capacités de changement à partir de l'analyse des forces facilitatrices et des forces limitatrices du développement de l'Ae au GOP.

#### **6.2. Développement de l'Ae : Réflexion et formation de la stratégie de développement de l'Ae**

La première période du développement de l'Ae qui a été identifiée représente la phase de réflexion sur un projet de « Renouvellement de la Prestation de Services par voie

électronique » (RPS), qui compose le premier épisode du développement de l'Ae. Celui-ci a été reconstruit à l'aide du réseau de concepts extraits des analyses des entrevues présenté dans la figure suivante (figure 6-1).

Cette phase est amorcée par les constats et les préoccupations de son nouveau président, qui a été recruté la même année. Ces constats portent sur l'évolution rapide de l'environnement global et sur les intérêts des parties prenantes (vieillesse de la population, diminution de la main d'œuvre) qui caractérisent l'environnement global à cette époque.

On va passer, nous, au [Province] à 12 % de la population qui est âgée de 65 ans et plus à 24 % en 30 ans. Donc c'est extrêmement rapide. Alors juste à titre d'exemple, si 2015 ou 2020 ici au [Province] on va avoir 5% de moins de main-d'œuvre active 5 % de moins qui travaillent donc qui contribuent à la richesse.

Le nouveau président entre en poste avec la ferme conviction que le GOP a un rôle clé à jouer pour l'avenir de la société. Dans ce sens, l'organisation doit se transformer et faire face aux défis de l'environnement. Il propose l'idée que les TIC, et plus particulièrement les technologies Internet, constituent un moyen privilégié pour y parvenir.

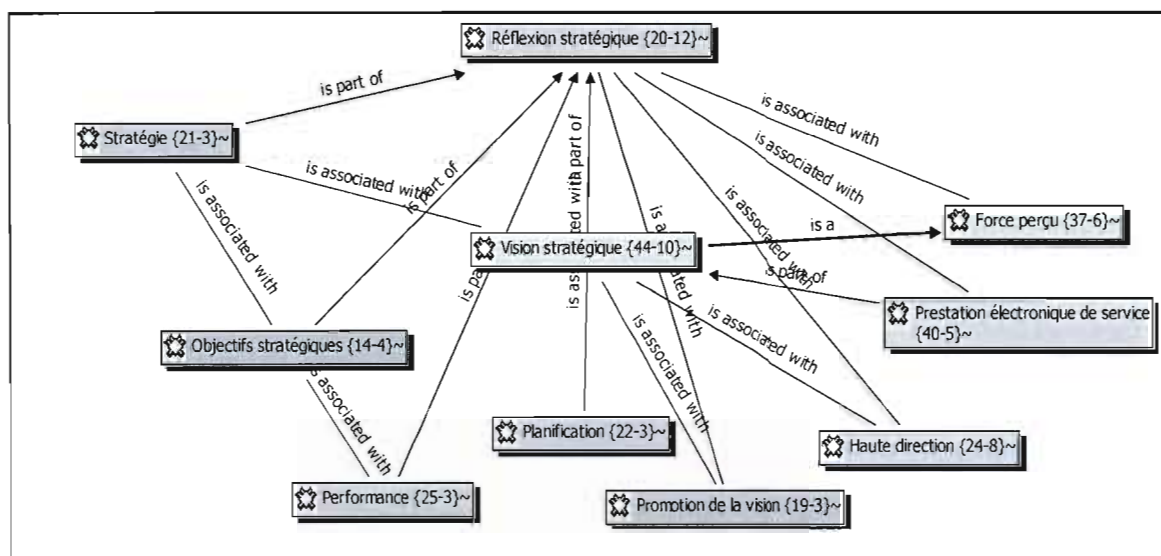


Figure 6-1. Réseau conceptuel de la Réflexion stratégique au GOP

À partir de là, s'enchaîne un ensemble d'activités qui visent à réfléchir sur l'évolution de l'organisation à travers le projet de renouvellement de la prestation de services.

Le président commence par mettre en place une direction dédiée au projet de renouvellement de la prestation de services (RPS). Il nomme à sa tête une directrice qui a également été nouvellement recrutée. Pendant six mois, le président réunit les hauts dirigeants du GOP : les vice-présidents, la directrice du projet de renouvellement de prestation de services et les directeurs de l'organisation. Il demande également le support de consultants externes afin de réaliser une réflexion en profondeur sur la définition du projet et de la transformation de l'organisation, sur la stratégie à adopter et sur la planification du projet. Cette première période de réflexion intense aboutit par la soumission du projet au Conseil d'administration et par l'obtention des autorisations pour le réaliser.

Cette première période (voir tableau 6-1) est composée d'un ensemble d'activités cognitives et de création de connaissances basées sur des interactions intenses et multiples au niveau stratégique de l'organisation. Ces activités peuvent être regroupées en quatre principaux sous-processus : (1) le processus de réflexion et de définition de la transformation (2) le processus de formation et de formulation de la stratégie (3) le processus de planification et (4) le processus de soumission. Ces processus sont présentés dans les sections suivantes.

Tableau 6-1. Composantes de la période de Réflexion Stratégique du GOP (1998-2001)

Composante	Unité d'analyse par composante	Réflexion et formation de la stratégie
	Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseil d'administration</li> <li>- Président-directeur général</li> </ul>
	Extrants	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dossier d'affaires</li> <li>- Plan stratégique (2002-2007)</li> </ul>
Activités et ressources humaines	Processus, événements et activités	<b>Processus de Réflexion stratégique</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réflexion et définition de la transformation,</li> <li>- Révision du rôle de l'organisation, définition de la vision de l'organisation,</li> <li>- Formation et formulation de la stratégie</li> <li>- Détermination des objectifs stratégiques</li> <li>- Formulation et définition de la stratégie</li> <li>- Soumission aux autorisations</li> </ul>
	Acteurs et fonctions	Président-directeur général, Vice-président, Direction du renouvellement de la Prestation de services, directeurs des unités administratives et consultants externes
Intrants d'information, de communication et de décisions	Informations entrantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préoccupation par rapport à la clientèle (attentes et besoins, incertitudes et risques, la participation à la PES Globale du gouvernement en question, intégration aux inforoutes et portails gouvernementaux, partenariats stratégiques)</li> <li>- Préoccupation par rapport à la mise en œuvre (intégration des modes de service, cohérence et alignement des choix du projet avec les plans stratégiques du GOP, transition du GOP vers les nouveaux modes, etc.)</li> </ul>
Extrants d'information de communication et de décision	Informations sortantes	Manuel d'organisation, structure, rôles et responsabilités, planification initiale globale, planification initiale détaillée de la première phase du projet renouvellement, gestion de ressources humaines, gestion matérielle, financière et informationnelle.
Infrastructure de supports	Les outils et techniques utilisés	Réunions, ateliers de réflexion, Tables de discussions, présentation PowerPoint, « brainstorming »

**Le processus de réflexion et de définition de l'enjeu de la transformation** est considéré comme une étape critique. Il constitue le principal point de référence pour tous les répondants qui ont été interrogés. De manière descriptive, ce processus est composé d'ateliers et de tables de discussion qui ont favorisé et multiplié les interactions entre les hauts dirigeants afin qu'ils réfléchissent ensemble sur la définition du projet, sur le nouveau rôle et la nouvelle mission de l'organisation, sur la redéfinition de la vision de l'organisation et sur

le renforcement des relations avec les parties prenantes de l'organisation. En premier lieu, le projet de renouvellement de la prestation de services a été pensé comme une transformation globale de l'organisation et comme un changement de ses façons de faire au niveau métier. Il émerge ici que le GOP n'a pas d'autres choix que la transformation pour continuer de rendre service aux citoyens avec la même qualité et la même efficacité, et pour faire face aux évolutions rapides de l'environnement. La haute direction le présente ainsi comme un impératif. Elle se montre attentive aux défis auxquels doivent faire face l'organisation et son nouveau rôle stratégique. Nous verrons, au fur et à mesure du développement de l'Ae, que cette transformation ne se fera pas dans le cadre de ce premier projet, mais qu'elle se construira progressivement à travers un portefeuille de projets.

Donc, moi quand je suis arrivé là, je suis arrivé avec cette idée-là que cette organisation-là aurait un rôle stratégique à jouer. Non seulement immédiatement parce que tout ce phénomène du vieillissement était mal connu donc toute l'administration publique [...] devrait être un peu bousculée dans ses croyances pour se dire; écoute on va vivre au Canada une situation qui a jamais été vécue dans l'histoire.

**Le processus de redéfinition du rôle du GOP** se traduit, quant à lui, par l'élargissement de la mission de l'organisme. La nécessité de faire face à la nouvelle réalité de son environnement et à la transformation de l'organisation a amené le GOP à repenser sa raison d'être. La mission a alors été élargie pour y incorporer un nouveau volet stratégique.

Le GOP décide de s'attribuer les nouveaux mandats de « sensibiliser les cotisants à l'obligation d'épargner et par cela, élargir du même coup la clientèle visée, sensibiliser au phénomène de vieillissement de la population, aux défis que cela constitue pour la province, et aux impacts que cela risque d'avoir sur la population et sur son niveau de vie actuelle (logement, transport, santé, etc.) ».

En d'autres termes, l'organisation s'est fixée, en plus de sa mission de prestataire de service, une mission sociale d'éducateur populaire auprès d'une nouvelle clientèle, à savoir les jeunes travailleurs, les cotisants actuels.



**Le processus de définition de la vision** est considéré comme la phase la plus importante du développement de l'Ae. Ce processus a fortement marqué cette période. Une équipe de réflexion composée, entre autres, de directeurs, de hauts cadres et de consultants a été mise en place. Cette équipe a réfléchi et échangé de manière continue pendant six mois afin de définir et de formuler la vision.

Deux axes ont guidé cette réflexion sur la vision. En premier lieu, l'urgence et le besoin de l'organisation de se transformer, et ce, en raison de l'évolution rapide de l'environnement. En second lieu, l'importance et le rôle de l'organisation et de la nécessité du changement pour faire face à cette tendance générale.

Le président est à l'origine des grandes lignes et des orientations de cette vision. Il a rapidement exprimé que la vision devait accorder une place primordiale aux échanges électroniques avec la clientèle et les partenaires d'affaires. Ceci implique que la prestation de services de l'organisation devait être accessible à tous et à tout moment. Elle devait également permettre au GOP d'être performant, de fournir à sa clientèle un service de qualité et de l'adapter à ses besoins. En d'autres termes, le président souhaitait transformer le GOP en organisation extravertie et orientée client, s'adressant en priorité aux citoyens. Il a, selon les membres de cette équipe de réflexion, « tracer la route à suivre ». La définition de la vision est fortement associée à l'expression du leadership du président. Il est d'ailleurs considéré par tous les membres comme le principal porteur de la vision de la transformation de l'organisation.

Nous verrons à travers l'exposé de ce cas que la vision a constitué l'épine dorsale et le principal facteur facilitateur du développement de l'Ae. Elle a permis, selon les répondants, d'orienter toute la transformation de l'organisation. Elle n'a jamais été remise en cause durant le projet RPS. Elle est restée d'actualité tout au long du développement de l'Ae et continue, aujourd'hui, de guider l'évolution de l'organisation.

Quand j'ai dit ça, j'ai dit aussi en parallèle : nous, comme organisation, on se doit aussi d'être plus performants parce qu'avec le volume comme on va croître à 30-40 % de volume dans les 5-10 prochaines années, il faut être capable de faire face à ce volume-là avec performance tout en maintenant un niveau de qualité et puis d'excellence dans les opérations, parce que ces clients-là ont le droit d'avoir un niveau de service adéquat.

Le président en personne et la direction du projet se sont assurés, à partir de cette phase, de diffuser largement cette vision, autant à l'interne qu'à l'externe, afin d'assurer l'adhésion (particulièrement lors des prises de décisions) et afin de garantir le fait que cela devienne un mot d'ordre parmi les membres de l'organisation. Ainsi, la définition et la diffusion de la vision caractérisent la forte expression du leadership du président en mettant l'emphasis sur un message clair et une responsabilité partagée au sein de l'organisation vis-à-vis de la province.

**La détermination des objectifs stratégiques** découle directement de la définition de la vision de l'organisation. L'organisme s'est fixé deux principales cibles pour supporter sa mission et sa vision. Premièrement, il s'est fixé un objectif de performance sociétale associée directement à son nouveau rôle d'éducateur populaire vis-à-vis de son nouveau marché cible, à savoir, les cotisants. Deuxièmement, il veut atteindre une performance opérationnelle qui va permettre de dégager des coûts afin de les réinvestir dans l'éducation populaire et le développement technologique. Les objectifs stratégiques sont alors clairement énoncés, partagés et diffusés dans l'organisation. Les répondants expliquent qu'il ne s'agit pas, par cette transformation d'atteindre un retour sur investissement ou de dégager des bénéfices à court terme.

En bref, en implantant les services électroniques le projet de renouvellement de la prestation de services constitue un des leviers clés de la transformation pour l'organisme. L'ensemble des répondants insiste sur le fait que l'organisation est persuadée du bien-fondé de la nouvelle mission, de la vision de l'organisation. « L'organisation y voit son avenir ». Le projet sera révisé au fur et à mesure de son avancement. D'autres projets et initiatives viendront s'ajouter en cours de route et joueront un rôle dans la transformation du GOP.

Le projet de renouvellement de la prestation de services qui s'est amorcé en 2001 arrive dans la lignée de la réflexion stratégique effectuée au niveau de la haute direction qui considère qu'il est important pour répondre à ces nouveaux objectifs de performance de revoir complètement la façon de rendre le service à la clientèle [au GOP], que ce soit par la prestation électronique de service ou pas nécessairement. En d'autres termes, il s'agit principalement d'un projet de renouvellement de la prestation de services, et donc l'objectif était de revoir la façon de rendre le service et probablement par la prestation électronique de services quand celle-ci s'avérerait pertinente. Le projet de renouvellement de la prestation de services a été développé comme une transformation du [GOP] du mode de prestation de services traditionnel caractérisé par la prestation de services guichet et par téléphone à un mode de prestation de service par le Web.

**La définition du projet de renouvellement de la prestation de services** a également été longuement réfléchi. Il semblait important, selon les répondants, de bien définir le projet et de bien le positionner. Dans cette période intensive de réflexion, le GOP s'est longuement attardé sur le sens et sur la priorité à accorder à ce projet. Les répondants qualifient ce projet d'original par rapport aux autres ministères et organismes publics. Ils insistent sur la distinction à faire entre la définition du projet de renouvellement de la prestation de services et l'implantation d'une prestation électronique de services (PES). Il s'agit, premièrement, d'exploiter les affaires électroniques dans le cadre d'une mission sociale, ce qui se distingue clairement d'un projet d'informatisation de la PES. Deuxièmement, il s'agit, selon le président de l'organisation, d'une transformation socio-organisationnelle et pas uniquement technologique : « la technologie et la PES sont juste l'enveloppe, la forme que ça vient prendre ».

On est tous persuadés par le côté technologique, ce n'est pas ça pantoute l'enjeu, l'enjeu est vraiment humain derrière ça comment passer d'une organisation traditionnelle à une organisation agile que j'appelle. Moi, intelligente. Parce que c'est un pré requis pour être capable de tirer le maximum de ces technologies-là [...] Donc, on va prendre le temps de mesure et j'allais dire ou encore d'essayer de calibrer l'impact que ça aurait. Et là je pense qu'il y a eu une prise de conscience au niveau le plus stratégique de l'organisation que si on faisait le virage que l'on avait décidé de faire, ce n'était pas un virage technologique, mais un virage organisationnel, c'est un virage qui impliquait une profonde transformation de toutes les activités [du GOP].

En d'autres termes, la transformation est présentée initialement comme un projet de renouvellement de la prestation de service dont les objectifs sont de revoir la façon de faire étal relation avec la clientèle, et de réviser les processus de prestation de services et, à partir, de là réaliser les changements au niveau des moyens technologiques.

Le projet consiste à changer les façons de rendre le service au [GOP] qu'un projet de mise en place de prestation électronique de services. Dans ce sens, la technologie est perçue comme un moyen et non une fin. Dans le cadre de ce projet, la technologie était un intrant parmi les autres et la prestation électronique de services a été mise en place quand celle-ci s'avérait pertinente, mais pas forcément.

En résumé, le projet de renouvellement de la prestation de services est considéré comme étant différent dans sa « *Philosophie* ». Il consiste à mettre en place une nouvelle stratégie dans l'organisation qui répond à la nouvelle mission et vision du GOP (changement dans les façons de rendre le service, création de nouveaux services pour les nouveaux clients et mise en place de nouveaux canaux de prestation de services) et de définir une stratégie TIC qui vient supporter cette stratégie d'affaires.

**Le processus de définition de la stratégie** consiste à penser à la stratégie à adopter pour atteindre à terme les objectifs énoncés.

Alors, j'ai dit : c'était quoi les stratégies qu'on peut faire pour être capable d'assumer cette nouvelle responsabilité-là sans relever le taux de cotisation? Alors, j'ai dit il faut faire face au volume, il y a une seule solution, automatiser le plus possible toutes nos fonctions.

En effet, la stratégie choisie consiste à mettre en place la PES comme étant le moyen le plus performant de faire face à l'augmentation du volume de la clientèle à venir et à rejoindre l'ensemble des cotisants pour soutenir la mission d'éducation populaire. Par conséquent, la conception de l'Ae a été guidée, durant cette décennie, par ces deux objectifs.

Alors, c'est pour ça qu'on a pris ce virage avec des objectifs de performance clairement avoués et un objectif... et bien sûr servait à financer les coûts et ces modernisations-là pour trouver l'espace budgétaire pour dire si ça coûte si je peux la traiter de façon mécanique le plus rapide possible à une fraction du coût ce que ça me coûte à une fonction traditionnelle, ben l'espace que je vais libérer je peux le réinvestir dans ces systèmes-là qui coûtent très cher, comme assurer, financer un développement qui va assurer la pérennité de l'organisation et puis assumer un nouveau rôle qui n'était pas pris en compte d'aucune espèce de façon.

Cette réflexion sur la stratégie de réalisation a exigé, d'emblée la précision de différents aspects. En premier, l'envergure et la portée du projet ont amené l'organisation à la division en quatre phases préliminaires qui donnent un aperçu global du projet et qui permettent de mieux maîtriser son contenu (figure 6-2).

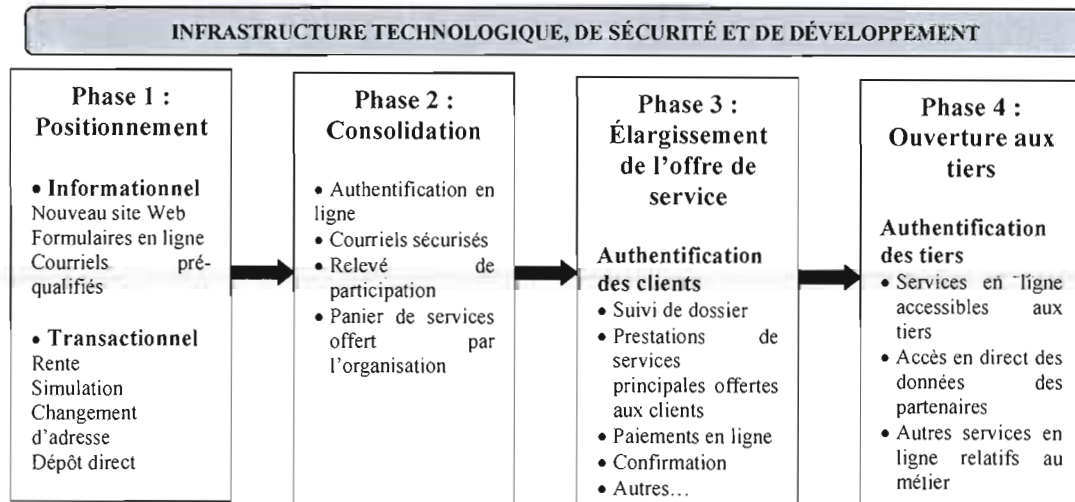


Figure 6-2. Offre de services en ligne par phase de développement du projet RPS

En deuxième lieu, étant donné le manque de connaissances dans le domaine et le niveau d'incertitude élevé sur les affaires électroniques en général sur les façons de faire le projet, la stratégie a prévu que cette planification serait transitoire. La planification de la stratégie prévoit l'ajustement régulier des façons de faire, l'évaluation et le repositionnement du projet à la suite de chaque phase d'évolution. En d'autres termes, la planification et la stratégie adoptées seraient révisées à chaque période afin d'éliminer les erreurs.

En troisième lieu, la stratégie a également prévu, dès le départ, l'intégration des différents canaux de prestation de services disponibles dans l'organisation et la mise en place d'une stratégie de migration vers le canal Web.

Nous, on a commencé à se poser des grosses questions. On se disait, on peut tu faire une [GOP] électronique au lieu de la [GOP] traditionnelle? On va-tu l'intégrer là dedans. On va tu momentanément la mettre quelque part puis ensuite l'intégrer dedans puis tout ça. Comment on va assurer et établir les responsabilités et les services à la clientèle? Les gens qui donnent les services à la clientèle dans un mode par rapport à un autre mode ou des gens de tels services à la clientèle à telle ligne d'affaires, peu importe le mode.

**Le processus de formulation de la stratégie et de soumission au Conseil d'administration** est la dernière étape de cette phase de réflexion stratégique. Il s'agit de la rédaction du principal livrable, à savoir le dossier d'affaires. Ce dernier reprend en détail et documente les différentes composantes et les dimensions clés qui ont été soulevées lors de cette phase de réflexion. Il a été préparé par les gens du département des systèmes d'information encadrés par les consultants qui ont participé à la réflexion. On y retrouve une analyse de la situation du contexte externe et de l'émergence d'Internet, une analyse de la situation interne qui prend en considération les attentes de la clientèle, du gouvernement dans son ensemble et des facteurs d'évolution relative à l'organisation elle-même et la justification des échéanciers et du budget. Le dossier d'affaires fait également mention du contenu du projet, de la stratégie retenue ainsi que des impacts sur la prestation de services et sur l'organisation dans son ensemble, en montrant les changements et l'évolution à terme du GOP. Les choix et les décisions formelles présentés dans ce rapport concernent plus particulièrement la première phase de l'implantation de l'Ae et l'annonce des phases suivantes. Ce rapport prévoit la révision et l'ajustement des phases suivantes en fonction de l'expérience acquise et des leçons apprises de cette première période, de l'évolution du niveau d'adhésion des clients et de l'évolution de l'environnement.

Cette première période aboutit à la soumission du projet au Conseil d'administration. Celui-ci a autorisé en 2001 la réalisation du projet RPS sur la base d'un budget prévisionnel, d'un calendrier prévisionnel et sans aucune promesse de rentabilité. L'équipe a assuré qu'elle ferait à nouveau valider le projet après chaque phase d'évaluation afin de l'actualiser dans tous les aspects, en fonction de l'avancement dans le projet, de l'acquisition d'une meilleure

visibilité et de la connaissance sur les affaires électroniques. Les autorisations ont permis le démarrage opérationnel du projet de renouvellement de la prestation de services, la rédaction du plan stratégique 2002-2007 et le plan d'action qui permet le déploiement de la stratégie.

### **6.3. Coévolution du développement de l'Ae avec son environnement**

La coévolution du développement de l'Ae avec son environnement est présentée par rapport trois niveaux. Dans un premier niveau, à une analyse du macroenvironnement et son évolution est effectuée (sous-titre 6.3.1). Dans un deuxième niveau, une observation du développement de l'Ae est faite par rapport à son environnement sectoriel, à savoir le mésoenvironnement (sous-titre 6.3.2). Dans un troisième niveau, l'évolution de l'environnement organisationnel interne est analysée au long de cette période de développement de l'Ae (sous-titre 6.3.3).

#### **6.3.1. Le macroenvironnement et le développement de l'Ae**

Dans cette première période du développement de l'Ae, le macroenvironnement est caractérisé par (1) l'analyse des tendances générales (2) l'identification des partenaires d'affaires dans le cadre du projet RPS et enfin (3) la redéfinition d'une relation client.

##### **6.3.1.1. Les tendances générales**

Le macroenvironnement était caractérisé, à l'époque, par trois tendances générales qui ont joué un rôle clé dans la décision de la mise en place de l'Ae et dans son évolution.

D'abord, les tendances sociodémographiques sont les principales forces à l'origine de la décision de la mise en place de l'Ae et de la transformation du GOP. Elles sont représentées par les enjeux du vieillissement de la population et de la baisse du nombre des travailleurs. La population âgée de plus de 65 ans doublera d'ici 30 ans et, par conséquent, la clientèle de l'organisation croîtra également de manière exponentielle alors que les ressources internes diminueront et ne seront pas renouvelées. Parmi les impacts de ce phénomène



démographique, la province connaîtra, dans une décennie, une baisse de la main-d'œuvre active, comparativement au reste de l'Amérique du Nord qui va connaître un accroissement de sa population active. Ceci conduira au ralentissement de la richesse de la province, à la diminution de la capacité à soutenir les services publics et à la difficulté de maintenir le niveau de vie actuel de la population.

Les tendances technico-économiques ont également joué un rôle dans la décision de réaliser le projet RPS. Cette tendance est reliée essentiellement à deux dimensions : l'évolution technologique et la concurrence des M/O des autres gouvernements et des entreprises privées. Le GOP a cherché, depuis 1998, et ce, de manière régulière et systématique, à observer les évolutions de la technologie. L'organisme a également évalué dans quelle mesure ces dernières pouvaient constituer une opportunité ou une menace pour l'organisation. L'organisation a d'ailleurs la réputation d'être avant-gardiste en matière d'adoption des TIC et particulièrement dans la mise en place et dans l'adoption de la PES. Elle vise, selon son président, à avoir une position stratégique dans son environnement.

Fait que là, oui on le sait, mais on n'a pas le choix, même si on le fait pas on a augmentation de nos clientèles et diminution de nos effectifs on ne sera même pas capable, on sera jamais capables alors il faut absolument réduire, ça va arriver puis ça va arriver. Donc il faut absolument qu'il y ait de plus en plus de gens qui vont être en libre-service qui vont se servir par eux-mêmes. Puis y a pas 100 solutions donc il faut mettre l'argent-là dedans. Ce n'est pas vraiment un problème de rentabilité c'est un problème de je n'ai pas le choix. Parce que je ne serais pas capable d'aller chercher des ressources humaines en nombre suffisant pour aller combler mon augmentation. À l'heure on est à environ 70 000 demandeurs de rentes puis je pense qu'on est arrivé au 115 000 après un certain nombre d'années alors je pense que c'est à peu près une fois et demie la quantité avec moins de ressources alors on ne pouvait pas faire autrement.

Il en était de même pour la concurrence des autres pays. Les projets de gouvernement électronique commençaient à prendre place de plus en plus, ailleurs et parfois même dans des pays émergents. Le GOP s'était également préoccupé d'observer la façon dont les TIC pouvaient être mobilisées pour répondre à une mission sociale. À l'aide des techniques de « *benchmarking* », il a comparé les pratiques des autres provinces et des autres pays en matière de changements organisationnels et de PES.



Le GOP a mis en place, à cet effet, une cellule de veille qui collecte, de manière systématique sur une base mensuelle régulière, de l'information sur ces différentes évolutions. La veille fait référence à toutes les actions de repérage, de documentation et de recherche entreprises par le GOP systématique d'information afin de mieux connaître, d'appréhender et de mesurer l'évolution de son environnement. Cette veille a été réalisée depuis la phase de réflexion et s'est poursuivie par la suite jusqu'à aujourd'hui. Elle a constitué, selon les répondants, un des principaux moyens pour collecter de l'information. Elle est considérée comme une force dans le cadre du développement de l'Ae. Elle porte sur divers types d'information directement ou indirectement reliée au développement de l'Ae. Des bulletins de veille sont rédigés là où l'on retrouve différents types d'information relative aux évolutions technologiques et aux évolutions des façons de faire en matière de gouvernement en ligne dans la province, au Canada et ailleurs dans le monde. L'organisation produit des rapports thématiques annuels faisant la synthèse des grands courants, des meilleures pratiques et des principales tendances. Plusieurs initiatives émergent d'ailleurs directement de cette activité, par exemple l'adoption de la réponse vocale interactive par l'organisation dans la troisième période. Elle constitue une source critique d'information. Elle a fortement favorisé la coévolution de l'organisation avec son environnement dans le cadre du développement de l'Ae et de son évolution.

#### **6.3.1.2. La relation de l'organisation avec ses parties prenantes**

Dans cette nouvelle logique d'ouverture de l'organisme à son environnement, le président et l'équipe dirigeante se sont rapidement préoccupés d'intégrer les parties prenantes dans l'équation. Durant cette première période, cette préoccupation s'est traduite essentiellement par l'identification des parties prenantes du GOP.

Dans le cadre de la réponse à l'évolution de l'environnement, l'organisme identifie dans un premier temps les clients, les cotisants, les employeurs, les syndicats, les institutions financières comme les principales parties prenantes du GOP, dont il devrait tenir compte et avec qui il devrait construire des relations d'affaires. Le GOP repense alors toute sa relation avec ces acteurs identifiés afin de les impliquer rapidement dans sa réponse stratégique.

### **6.1.1.3. La relation avec les clients**

Le GOP commence tout d'abord par repenser la nature de sa relation avec les clients. Une nouvelle niche de clients émerge dans cette première période du développement de l'Ae, incluant le cotisant, qui n'a jamais été pris en considération jusque-là dans les activités du GOP.

Avec l'élargissement de la mission, les cotisants constituent une part importante des clients du GOP. Ils sont désormais au cœur des métiers de l'organisation. Le GOP maintient, par ailleurs, sa première clientèle visée comme les principaux bénéficiaires de la prestation de services. Toutefois, ces derniers ne seront plus concernés par les activités de communication, d'information et de formation sur l'avenir de leur sécurité financière.

Par ailleurs, le GOP a cherché à collecter de l'information sur les clients internautes potentiels pendant cette première période. Ces informations concernent l'utilisation de l'Internet, les facteurs qui influencent la réceptivité et l'adhésion de la clientèle à l'Internet afin de concevoir l'utilisation des services en ligne que l'organisation prévoit mettre en place. En d'autres termes, il s'agit du taux de pénétration de l'Internet auprès de la population en général et auprès de la clientèle cotisante et bénéficiaire du GOP plus particulièrement; la renommée du site du GOP et la confiance qu'accorderont les internautes aux services qui y seront offerts, particulièrement au niveau de la confidentialité des renseignements personnels et des communications par courriels; la simplicité du processus d'authentification et d'attribution des NIP; la facilité d'utilisation de la PES et la valeur ajoutée qu'apporteront aux clients les services en ligne de l'organisme; et enfin, la confiance des clients envers les tiers pour agir en leur nom auprès de l'organisme.

Toutefois, le GOP n'a pas sondé sa clientèle pour construire sa stratégie dans le cadre du projet de renouvellement de la prestation de services. Sa connaissance du client à ce stade hypothétique est fondée sur des données indirectes et sur une information générale disponible dans l'organisation. L'équipe du projet, lors de cette phase de réflexion, a tenu pour acquis qu'elle connaissait sa clientèle Internet en se basant sur les informations relatives à la clientèle actuelle (des canaux traditionnels). Toutefois, elle se rendra rapidement compte des

limites de ces informations face aux multiples difficultés et des risques qu'engendre la faible connaissance de son client internaute.

#### **6.1.1.4. La relation du GOP avec ses partenaires d'affaires**

Le GOP s'intéresse également aux parties prenantes qui pourraient constituer des partenaires d'affaires. L'organisation met donc en place une réflexion sur les partenariats d'affaires et les collaborations qui peuvent être avantageuses pour l'organisation. Elle intègre dans cette logique de développement les partenaires avec qui elle échangerait des liens croisés sur son site pour la promotion de sa prestation électronique, la sensibilisation à la sécurité financière et l'éducation populaire.

Le GOP avait jusque-là très peu d'expérience en matière de développement et de gestion des partenariats d'affaires. Plusieurs réunions ont été effectuées pour permettre une réflexion sur les meilleures façons de faire et pour arrimer les pratiques entre les différentes directions comme la direction des communications, la direction des soutiens aux opérations et la direction du projet de renouvellement de la prestation de services. L'organisation souhaite à cet effet profiter des projets « renouvellement de la prestation de services » pour développer une expertise en gestion des relations de partenariats d'affaires.

Le GOP a profité de cette phase de réflexion pour installer les premières dalles de la collaboration. Le président a joué un rôle important dans ces initiatives de création de réseaux du GOP. En effet, il avait dès le départ anticipé l'importance de l'ouverture de l'organisme sur son environnement externe et l'importance de coévoluer avec les parties prenantes. Ainsi, le GOP qui n'était alors pas dans une logique d'adaptation et de coévolution avec son environnement s'est vu changer de comportement. L'amélioration du service à la clientèle semblé être la meilleure réponse à l'évolution de l'environnement. . Le président entrant a joué un rôle primordial dans ce changement d'attitude par rapport à l'environnement. Ce dernier avait perçu le rôle stratégique que devait occuper le GOP et ne partageait pas la logique dominante de l'organisme à l'époque. Il a donc poussé les dirigeants et les gestionnaires au GOP à adopter une nouvelle approche plus ouverte et à réfléchir à des réponses face à l'évolution de l'environnement.

Le GOP démontre ainsi, à partir de cette phase, une capacité d'anticipation, de lecture de l'évolution de l'environnement et d'analyse des risques importants qui sont essentiellement associés, durant cette première période, au caractère visionnaire et de leadership du président. Ce dernier a su, dans un premier temps, prendre les décisions adéquates et convaincre du bien-fondé de ses décisions (anticipation des opportunités technologiques de la croissance du taux d'utilisation de l'Internet et des évolutions de l'environnement). Ensuite, il a transféré ces capacités à l'équipe de direction et de réflexion stratégique.

Ce leadership de l'équipe dirigeante a facilité l'évolution dans ce projet, et ce, malgré l'intervention d'événements freinant comme l'explosion de la bulle technologique qui a ébranlé la confiance et a risqué de mettre fin au projet.

### **6.3.2. Le mésoenvironnement et le développement de l'Ae**

Le mésoenvironnement est composé de tous les organismes et ministères de la province avec lesquels le GOP a eu des interrelations. En effet, l'organisme s'est également intéressé à l'évolution des organismes et des ministères du même gouvernement. Il a ainsi cherché à s'ouvrir au reste du gouvernement et à voir particulièrement la façon d'apporter une réponse commune au développement de l'Ae pour faire face aux enjeux de l'évolution de l'environnement.

Sur le plan politique, l'environnement gouvernemental était très favorable à ce type d'initiative du GOP. Cette initiative s'inscrivait dans la politique d'utilisation des inforoutes dans la prestation de services, qui est une initiative lancée à la même période par le gouvernement central de cette province.

Sur le plan économique, elle constituait une solution pertinente à la politique de modernisation de l'État et de réduction des ressources qui avait été décidée. Le gouvernement avait prévu réduire progressivement les ressources humaines qui sont disponibles aux ministères et aux organismes, notamment par le non-remplacement des fonctionnaires de l'État partis à la retraite. Cette politique prévoyait réduire également les ressources budgétaires allouées aux différents ministères et organismes. Le GOP n'était pas

particulièrement touché par cette dernière décision étant donné son autonomie financière par rapport au Conseil du Trésor. Par contre, la réduction des effectifs avait un effet très significatif sur l'organisation, car elle devait faire face, dans les années, à venir à une forte croissance de l'ensemble de sa clientèle.

Sur le plan institutionnel, il apparaît que le cadre juridique en place n'était pas adapté à cette innovation et qu'il fallait donc agir rapidement, de manière à influencer l'évolution du cadre juridique pour faciliter la mise en place de l'administration électronique.

Ainsi, dans cette première période, certaines initiatives de développement d'Ae et de la prestation électronique de service commençaient à voir le jour dans le cadre de l'inforoute. Le projet de renouvellement de la prestation de services s'inscrivait bien dans ce mouvement politique de l'inforoute. Ainsi, il intégrait dans sa planification les principes généraux du gouvernement, et il était porteur, selon ses répondants, de ses propres solutions.

La transformation de l'organisation et la mise en place de l'Ae constituaient davantage une solution aux enjeux de l'environnement qu'une décision politique. La politique de l'inforoute pouvait se révéler être une menace pour le GOP. Les initiatives du gouvernement central risquaient de venir influencer la ligne de conduite en matière de solution électronique, et plus particulièrement en matière d'authentification, de confidentialité et d'intégration des portails gouvernementaux. Pour prévenir ces risques, le président et l'équipe de projet ont prévu de réaliser différentes activités, par exemple l'observation et le suivi de près des différentes initiatives de développement de l'Ae d'autres organismes gouvernementaux. Le GOP avait également prévu participer activement aux différents comités interorganismes et interministériels afin de suivre et de profiter de son avancement et d'influencer l'évolution des initiatives gouvernementales. Le président avait d'ailleurs commencé, dès cette phase, à profiter des différentes tables qui étaient mises pour informer et promouvoir le projet de renouvellement de la prestation de services et pour promouvoir la prestation électronique de services en général. L'objectif était, d'une part, d'influencer les décisions gouvernementales, de les diriger davantage vers la direction prise par le GOP en matière de développement d'Ae. D'autre part, il cherchait à faire part de ses besoins pour développer l'Ae auprès des organismes centraux. Le GOP a, par exemple, profité de tables de réflexion technique mises

en place à l'époque pour amener les questions sur des préoccupations technologiques immédiates. Le président a également participé au comité stratégique des ressources informationnelles qui rassemblait des sous-ministres, des dirigeants d'organismes et le secrétaire général du gouvernement central et du forum des grands organismes publics, afin de promouvoir le projet en question et le développement de l'Ae en général. Il a montré, durant cette période, une grande influence sur ses pairs.

Ces interactions multiples du GOP avec son environnement sectoriel ont amené l'organisation à prendre certaines décisions éclairées. D'abord, celles-ci ont permis à l'organisation de mieux évaluer l'évolution du gouvernement dans son ensemble par rapport au développement des affaires électroniques dans le secteur public. Il s'avérait que le GOP était en avance. Il faisait partie, avec le MINR, des pionniers en matière de développement d'affaires électroniques. Il semble qu'il n'y avait encore aucune initiative concrète de mise en place de service électronique et particulièrement des services électroniques transactionnels au gouvernement. Ensuite, les interactions ont conduit à un partenariat d'affaires avec le MINR qui était le seul ministère suffisamment avancé afin de collaborer en matière de développement des affaires électroniques.

Enfin, en raison de la différence dans le niveau d'avancement et l'écart au niveau de la préoccupation relative à ce domaine d'intérêt, le GOP a décidé d'adopter, dans un premier temps, l'autonomie par rapport au gouvernement central afin de mieux maîtriser les risques, le rythme d'évolution et les échéanciers de la mise en place et du développement de l'Ae.

Ainsi, le GOP a fait preuve d'une capacité proactive en cherchant à maîtriser rapidement l'évolution de son environnement sectoriel et à profiter de son avance pour influencer et diriger, à son avantage, les initiatives du gouvernement central et des autres organismes.

### **6.3.3. Le microenvironnement et le développement de l'Ae**

Avant 1998, le GOP se présentait comme une organisation très centrée sur elle-même qui faisait essentiellement de la gestion à court terme. L'emphase était principalement mise sur les opérations, la qualité de service à la clientèle, la contribution à orienter les programmes

gérés et une administration efficiente. La performance de l'organisation était basée sur la qualité de la prestation de services en utilisant principalement des indicateurs d'efficacité et d'efficience. Le GOP tenait un rôle de prestataire de service qui est animé par le versement de prestation de services et par l'amélioration de la prestation de services tel que valorisée à l'époque par l'organisation. Cette dernière montrait une culture et un contexte qui révélaient un statu quo ambiant et qui n'encourageaient ni l'initiative, ni la responsabilisation des employés. Par conséquent, l'organisation a évolué, selon son président, « *en vase clos* », sans préoccupation particulière pour l'évolution de son environnement ni pour les intérêts de ses parties prenantes : « [GOP] était peu préparée à anticiper le futur et à saisir les occasions à sa portée ». De plus, les façons de faire étaient à l'époque difficilement remises en cause alors que l'organisation devait faire face à des enjeux sociétaux importants qui constituaient des risques d'impacts importants sur le GOP.

L'année 1998, avec le recrutement du nouveau président, marque un tournant important pour l'organisme. Selon son président, « il fallait repenser le [GOP] ». L'organisation commence à revoir ses pratiques de gestion et ses routines organisationnelles pour améliorer l'efficience et l'efficacité de l'organisme. Des modifications de l'organisation, de sa culture, de ses valeurs et de sa façon d'être sont initiées afin de favoriser « sa nouvelle mission ».

D'abord, les changements commencent par la mise en place des principes de gestion par résultats. Le président adopte, la même année, une politique de placement qui permet de préciser les attentes de l'organisme par rapport aux rendements visés, à la composition d'un portefeuille d'investissements et aux différentes marges de manœuvre accordées au gestionnaire du portefeuille. L'organisme est alors précurseur dans le secteur public avec ce cadre de gestion par résultat et de recherche de performance.

Ensuite, toujours sous la houlette du président, le GOP lance, la même année, plusieurs initiatives. Des investissements importants sont apportés au centre d'appel de façon à le positionner parmi les centres les plus performants du secteur public. Des projets d'imageries numériques, qui lui permettent de numériser les demandes des clients reçues par courrier, sont également lancés. Cette initiative crée une valeur ajoutée significative pour l'organisation en lui facilitant l'archivage et la consultation et en réduisant de la circulation de

documents papier. Elle apporte également de la valeur au client par l'accélération du traitement des demandes.

Enfin, le président met en place des activités afin que l'organisation s'ouvre davantage sur son environnement, activités qui ont été discutées dans les sections précédentes. Il permet à l'organisation de développer sa capacité de lecture de l'environnement et d'analyse de risque.

Ainsi, l'ensemble de ces défis (le changement de direction, l'identification et la valorisation des enjeux sociétaux et du secteur et leurs impacts sur le GOP), auxquels doit faire face le GOP, anticipe une transformation importante de l'organisme. Celui-ci est marqué par une préoccupation et une attention particulière portée à cet égard par la haute direction sur son rôle stratégique et sur la responsabilité du GOP face à la société. La haute direction, et particulièrement son président, a joué un rôle critique durant cette période. Elle a eu la préoccupation de se poser les bonnes questions, de s'informer, d'informer et de faire circuler l'information autour de ces enjeux.

Est-ce que le système de sécurité du Revenu à la retraite sera en mesure d'assurer la sécurité financière de tous les Québécois? Son financement est-il adéquat? Les dispositions des régimes de rentes sont-elles adaptées au contexte futur? Son financement est-il adéquat? Le [GOP] étant le seul organisme dédié à ces questions est-il en mesure d'éclairer l'appareil gouvernemental sur cet enjeu sociétal majeur qui nécessitera une grande capacité d'adaptation de la société québécoise? Le GOP comme organisation sera-t-il en mesure de faire face à cette hausse importante de clientèle sans voir son budget d'opération exploser malgré le contexte des départs massifs à la retraite qui, par ailleurs, peut la priver de l'expertise nécessaire pour assurer la continuité? (Morneau et al., 2005)<sup>29</sup>.

La haute direction a ainsi su mettre l'accent sur l'urgence de s'adapter à la nouvelle réalité de l'organisation et à la nécessité de faire des changements. Le président a favorisé dès le départ un climat de confiance et une motivation envers le changement chez les membres de l'organisation. Son grand leadership a permis de révéler en chacun des membres de l'équipe

---

<sup>29</sup> Document analysé rédigé par le PDG, Guy Morneau qui a fait l'objet d'une publication



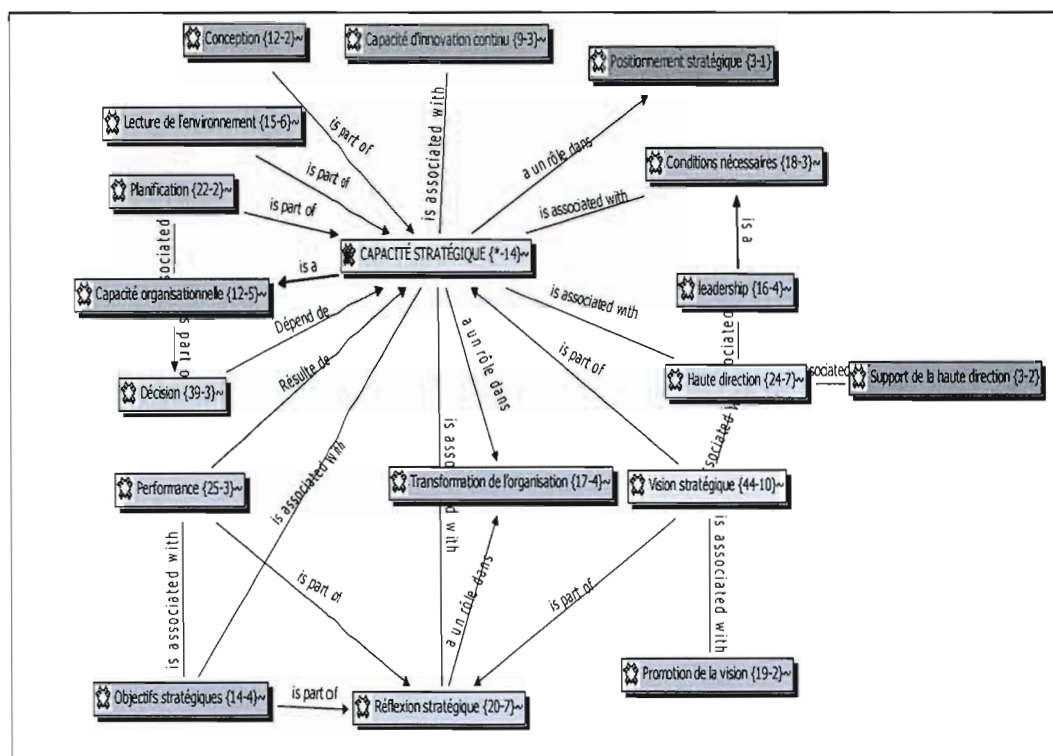
du projet un agent de changement. Ces derniers ont ainsi agi afin de faciliter le changement au reste de l'organisation.

Donc, faudra prendre le temps de bien positionner ça dans l'organisation en disant c'est ça la vision qui a derrière le plan stratégique la vision stratégique. Et les grandes stratégies vont s'articuler en grande partie derrière par la transformation du [GOP] vers une [GOP] qui se veut au service de ses clients et pour lesquelles on veut intervenir le moins dans la relation entre les clients et la [GOP] et donc on veut que le canal privilégié soit le Web.

Face à cette nécessité de réagir, l'organisation saisit l'opportunité offerte par les technologies de l'Internet pour encourager l'autonomie de la clientèle. C'est dans ce sens que l'année 98 marque aussi le début de cette première période du développement de l'Administration électronique et du renouvellement de la prestation de services. Cette réflexion s'est faite un peu « en laboratoire », en marge de l'organisation qui a continué, jusqu'en 2001, à fonctionner normalement. Ce projet a pris avec les années une ampleur très importante dans l'organisme. Il ne s'agissait pas d'une simple initiative de changement, il était annoncé comme une transformation de l'organisation.

#### **6.4. Capacités organisationnelles du développement de l'Ae**

Les actions, les interactions et les décisions prises par le président, la haute direction et les équipes de réflexions, pendant cette période, favorisent l'émergence d'une capacité organisationnelle stratégique du développement de l'Ae au GOP (Chandler, 1992; Croom et Batchelor, 2000). Cette capacité stratégique a été définie à partir des données qui ont été organisées en un réseau conceptuel tel que présenté dans la figure suivante (figure 6-3).



**Figure 6-3. Réseau conceptuel de capacité stratégique du GOP**

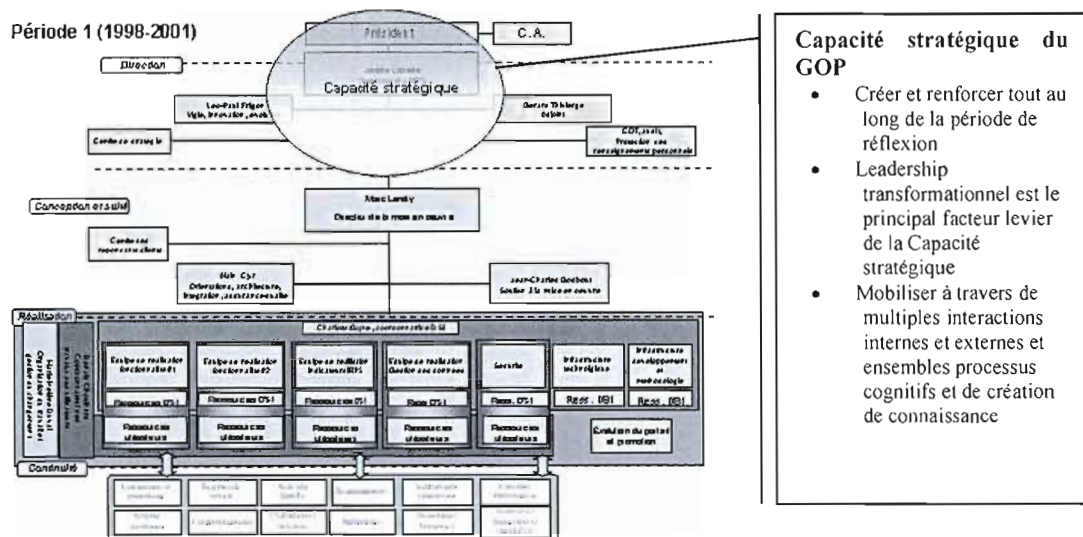
Durant cette première période, cette capacité stratégique du GOP est caractérisée par (1) la présence du domaine de gestion de la réflexion stratégique et (2) du domaine de gestion de la Gouvernance Métier et TI. Elle est également caractérisée par (3) l'émergence de la gestion de la création valeur client et par (4) la gestion des réseaux de partenariat (tableau 2).

**Tableau 6- 2. Domaines de gestion de la Capacité stratégique**

Capacité organisationnelle stratégique	
Domaines de gestion	Commentaires
Gestion de la Réflexion stratégique	<p>La gestion de la réflexion stratégique qui est composée des processus de définition de la vision, de formation et de transformation de la stratégie et de la formulation de la stratégie.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le processus de définition de la vision a été un des principaux facilitateurs et facteurs de succès de la mise en place de l'Ae dans cet organisme.</li> <li>- Le processus de formation et formulation stratégique est à l'origine</li> </ul>

Capacité organisationnelle stratégique	
Domaines de gestion	Commentaires
	du déploiement même de la stratégie d'implantation de l'Ae. → Émergence d'une capacité de lecture de l'environnement et d'anticipation et capacité de décision des actions à entreprendre
Gestion de la Gouvernance Métiers et TI	La maîtrise par l'organisation des mécanismes de gestion qui sont nécessaires pour assurer une coordination entre la haute direction et les parties prenantes du domaine de gestion de métier et du domaine des ressources informationnelles est fortement reliée à la présence d'un leadership fort dans l'organisation.
Création de la valeur client	La haute direction a exprimé l'importance de prendre en considération l'orientation et l'intégration du client dans l'équation stratégique. Ce savoir-faire est encore particulièrement faible à cette période
Gestion de la relation avec les partenaires d'affaires	La gestion de la relation avec ses partenaires d'affaires sectoriels et les autres parties prenantes est composée des processus d'identification des partenaires d'affaires et des parties prenantes stratégiques pour l'évolution de l'organisation Ce domaine de gestion est nouveau à cette période et en cours d'apprentissage pour l'organisation

A ce premier stade du développement de l'Ae, nous pouvons identifier ces capacités au niveau de la haute direction du GOP (Figure 6-4). Elles n'existaient pas auparavant dans l'organisation. Elles ont été créées durant cette première période grâce à l'initiative du nouveau président.



**Figure 6-4. Positionnement de la Capacité Organisationnelle stratégique**

Premièrement, les capacités de mise en place et de réalisation d'une réflexion stratégique sont associées aux compétences et aux connaissances qui ont été mobilisées dans les activités cognitives complexes sur lesquelles reposent l'avenir de l'organisation, sa survie et son positionnement dans l'environnement. La réflexion stratégique, qui a été précédemment présentée, consiste à mettre en place et à réaliser les processus de définition de la vision, de la formation et de la formulation de la stratégie. Nous verrons que la vision qui a été définie durant cette période (au démarrage du projet) a guidé l'évolution de l'organisation durant la dernière décennie. Les processus de formation et de formulation stratégiques sont à l'origine même du déploiement de la stratégie de l'Ae et de son implantation. Par conséquent, les compétences et les connaissances qui ont été mobilisées et développées dans les différents processus sont de savoir-faire, l'observation et l'analyse de l'évolution des différents environnements. Elles sont liées à la capacité d'interpréter les connaissances et de savoir intégrer ces connaissances dans les actions et les décisions stratégiques. En d'autres termes, cette capacité met en avant l'aptitude de l'organisation à gérer la complexité, en se posant les bonnes questions en explorant de nouvelles choses, par exemple les questions relatives au consentement, à l'identification et à l'authentification. Les connaissances sur ces techniques ne sont pas disponibles dans l'organisation ni dans son environnement à l'époque.

Deuxièmement, les capacités de gouvernance métier et technologique sont directement reliées à la capacité précédente. Selon St-Amant et Renard (2008), les domaines de la gouvernance métier/TI permettent de gérer et d'assurer la coordination et la cohérence de tout type de projet d'Ae. Cette capacité est associée aux connaissances, aux compétences et aux ressources nécessaires et mobilisées les processus de mise en place d'une structure de Gouvernance, de planification de la chaîne des résultats, de gestion de l'alignement entre la stratégie d'affaires et la stratégie des technologies de l'information (TI), de gestion de la relation entre les ressources métiers et les ressources TI et de gestion des bénéfices et de gestion des risques liés aux technologies. Il ressort en effet de la définition de la vision et de la définition du projet de renouvellement de la prestation de services que les TI et les technologies Internet jouent un rôle prépondérant dans l'avenir de l'organisation. Toutefois, ce projet doit être compris et perçu comme un projet de changement des façons de faire et de changement organisationnel, et non comme un projet de changement technologique. L'organisation a montré ici un savoir-faire important pour gérer et coordonner la relation entre la haute direction, la fonction métier et les fonctions TI qui sont les trois piliers du développement de l'Ae. Le leadership du président a joué un rôle important dans le développement de ces savoir-faire. Notamment, les prises de décisions (par exemple, la nomination d'une directrice de projet, la définition de l'Ae comme un projet corporatif et organisationnel et non un projet technologique) ont constitué des dimensions clés dans la gouvernance des TI et métiers (l'alignement stratégique et de la gouvernance TI/métiers, de la flexibilité stratégique et donc, de la gestion des risques). Cette capacité est nouvelle dans l'organisation. La présence de cette capacité stratégique s'est avérée, par la suite, critique pour la réussite du projet. Elle va se renforcer progressivement à travers les trois périodes.

Troisièmement, la capacité de création de valeur client est encore à ses premières expressions dans cette période. La haute direction, et particulièrement le président, est très attentive à la création d'une valeur au client. Elle est consciente que le client doit également y trouver son intérêt sinon il n'utilisera pas les services électroniques. Ceci risque de conduire à l'échec du développement de l'Ae. Le président a, par conséquent, exprimé l'importance d'intégrer le client dès le départ dans l'équation stratégique du développement de l'Ae. Le

client n'est pas uniquement bénéficiaire du service. Il est également l'utilisateur de la technologie, ce qui augmente la complexité du développement de l'Ae.

Par conséquent, la haute direction a œuvré pour que ce projet ne soit pas abordé de la même façon qu'un projet technologique qui a été développé dans l'organisation auparavant. Le président a d'ailleurs insisté sur la nécessité d'abandonner les anciennes façons de conduire le projet et sur la nécessité d'adapter les connaissances et les compétences technologiques et de métiers. De plus, le GOP s'est efforcé de redéfinir la proposition de valeur. En effet, d'une part, il identifie une nouvelle clientèle cible et d'autre part, il cherche à modifier les habitudes des clients existants. Toutefois, dans cette première période, le GOP a juste démontré une prise de conscience par rapport à la création valeur aux clients afin qu'ils adhèrent. À ce stade, le GOP construit sa proposition d'offre de service en ligne sur la base des anticipations de croissance des internautes et sur des connaissances existantes du client. Ces connaissances du client vont s'avérer, par la suite, inappropriées.

Enfin, la capacité de gestion du réseau d'affaires et des partenariats a été identifiée comme une dimension stratégique par le président et son équipe dans cette entreprise. Par conséquent, il était urgent de développer des connaissances et des compétences en matière de gestion de relation de partenariats d'affaires, que ce soit avec d'autres ministères et organismes, le gouvernement central ou d'autres partenaires hors gouvernement, par exemple les institutions financières. Toutefois, l'organisation est consciente de son manque d'expérience et de connaissance dans ce domaine. Dans cette première période, le GOP prévoit profiter de cette opportunité pour apprendre la gestion des partenariats d'affaires. Cette dernière est présentée comme une dimension stratégique pour l'organisation.

## **6.5. Capacités de changement du développement de l'Ae**

Cette première période est caractérisée par un ensemble de difficultés et de facilités rencontrées durant cette réflexion sur le développement de l'Ae (voir tableau 6-3). Ces difficultés sont principalement liées au manque de connaissances, à une forte incertitude par rapport aux initiatives de l'Ae et à l'absence de conditions nécessaires (voir tableau 6-3).

Toutefois, il ressort également de cette première période, des forces qui ont joué un rôle important dans la définition et la formulation de la stratégie, dans la coévolution avec son environnement et la création des capacités organisationnelles qui représentent un élément central du renouvellement de l'organisation et de sa prestation de services. Ces forces ont joué, notamment, un rôle crucial pour pallier les difficultés rencontrées et pour éviter qu'elles deviennent des forces limitatrices du développement de l'Ae.

Tableau 6-3. Synthèse des dimensions clés de la période I (1998-2001) du développement de l'Ae au GOP

Période I (1998-2001) : Réflexion de la stratégie			
	Dimensions	Présentation	Forces facilitatrices de l'évolution
Forces	Leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence d'un nouveau président</li> <li>- Présence d'un porteur du projet qui prend la responsabilité et qui guide et mène le projet</li> <li>- Forte volonté de la haute direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivateur</li> <li>- Création de la confiance vis-à-vis du changement</li> </ul>
	Capacité de lecture de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Président visionnaire</li> <li>- Collecte d'informations</li> <li>- Veille technico-économique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collecte d'informations</li> <li>- Création de connaissances</li> <li>- Réduction de l'incertitude</li> </ul>
	Interactions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interaction au niveau stratégique et décisionnel (président, VP et cadres supérieurs, directeurs et consultants externes)</li> <li>- Implication dès le départ de tous les hauts dirigeants de l'organisation au projet dans la réflexion</li> <li>- Interaction Interorganisationnelle : Participation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consensus</li> <li>- Gagner l'adhésion</li> <li>- Éviter la résistance et les oppositions</li> <li>- Favoriser la créativité et enrichir les discussions</li> <li>- Création de connaissances</li> <li>- Visibilité et leadership interorganisationnel</li> </ul>
Difficultés	Manque de connaissance	Faibles connaissances sur les affaires électroniques et sur les façons de faire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche progressive</li> <li>- Développement et division par phases de la stratégie du Projet RPS</li> </ul>
	Incertitudes	Incertitudes sur l'évolution par rapport à l'évolution de l'utilisation Web	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilité stratégique : Flexibilité dans le pilotage stratégique et opérationnel du projet qui accorde la possibilité de réviser et repositionner le projet à chaque phase</li> </ul>
	Risque de résistance au changement	L'explosion de la bulle technologique a mis le doute sur le projet et nombreuses sont les personnes qui n'y croyaient plus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte expression du leadership et pouvoir dissuasif du président</li> <li>- Implication et participation à la réflexion des dirigeants de la direction</li> <li>- Forte volonté de la haute direction</li> </ul>



**Période I (1998-2001) : Réflexion de la stratégie (suite)**

	<b>Dimensions</b>	<b>Présentation</b>	<b>Forces facilitatrices de l'évolution</b>
	Menace et concurrence de l'évolution au niveau interorganisationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La participation du président à différentes tables de discussions a mis en difficultés les attentes du GOP en matière de connaissances, d'informations et de supports</li> <li>- Constat d'une grande différence dans le rythme d'évolution</li> <li>- Absence d'initiative concrète</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rôle important du leader</li> <li>- Pouvoir d'influence du leadership pour faire tendre l'évolution son intérêt</li> <li>- Positionnement au niveau stratégique du projet</li> <li>- Multiplication des interactions interorganisationnelles</li> </ul>
	Cadre juridique et normatif inapproprié	Les lois relatives aux protections des renseignements personnels telles qu'elles constituaient un obstacle majeur à la mise en place et au développement de l'Ae	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte expression du leadership : négociation avec « la commission sur l'information »</li> <li>- Influence du président pour pousser la « commission sur l'information » à modifier la loi d'accès à l'information</li> </ul>

L'analyse des forces facilitatrices du développement de l'Ae révèle trois dimensions clés : le leadership transformationnel caractérisé à cette période par la présence d'un fort leadership de changement individuel (sous-titre 6.5.1), l'effort de création de connaissances (sous-titre 6.5.2), et les interactions internes et externes multiples (sous-titre 6.5.3).

### **6.5.1. Les capacités du leadership transformationnel**

Le leadership transformationnel a joué un rôle primordial dans l'évolution de l'organisation à travers cette première période et dans la transition vers la seconde. Il est caractérisé par l'aptitude de la haute direction et particulièrement du président à reconnaître le défi et l'enjeu de transformation de l'organisation, la forte volonté et le caractère visionnaire du président et enfin, la capacité à définir une stratégie de transformation de l'organisation.

#### **6.5.1.1. Le leadership et l'identification d'un impératif de transformation**

Cette capacité émergente est fortement associée à l'arrivée du nouveau président qui avait une vision et un projet de changement pour l'organisation en arrivant. Ce président a commencé sa carrière professionnelle dans le secteur public en tant que gestionnaire des ressources humaines au ministère de la Justice, où il a réalisé plusieurs études sur les relations difficiles entre le personnel et la direction. Il s'est rapidement intéressé et spécialisé dans les négociations des conditions de travail, ce qui a lui a permis de travailler sur l'amélioration des relations entre le syndicat et la fonction publique, la gestion de crise et l'équilibre des luttes de pouvoir particulièrement pendant la crise de 1981. Il a joué un rôle clé dans la réussite de la transition et de l'intégration des syndicats à la commission des régimes de retraites et d'assurance. Il a ainsi été remarqué pour ses compétences dans l'analyse des grands enjeux de l'administration publique, dans la gestion de la complexité administrative, dans la mise en place de réflexion et de développement de vision. Le ministère des Ressources naturelles a donc fait appel à lui pour trouver une solution à son projet de réforme qui était source de multiples conflits entre différentes parties prenantes. Ce projet de réforme s'est soldé par un succès et le président dit d'ailleurs qu'il est très fier de ce

projet où les grands changements ne sont pas toujours nécessaires pour les organisations qui peuvent se situer dans l'amélioration continue. Suite à ces différentes expériences, au milieu des années 90, le président de la GOP a été sollicité par le ministère du conseil exécutif pour d'abord pour participer à un groupe de réflexion des orientations stratégiques du gouvernement et ensuite pour devenir responsable du comité des priorités du gouvernement pour face aux enjeux et pour convenir des grandes orientations à mettre en œuvre. En 1998, après deux années de profondes transformations dans divers secteurs du gouvernement, moins intéressé par la phase de consolidation des changements mis en place, il a demandé à demander d'exercer la fonction de président et directeur général du GOP, car il était convaincu du rôle critique de cet organisme face à des enjeux du gouvernement et conscient des défis que le GOP avait à relever. Il est donc arrivé avec une vision et un projet de changement au GOP<sup>30</sup>. Premièrement, le président est à l'origine de la décision de transformation de l'organisation par la mise en place du projet de renouvellement de la prestation de services au GOP, supporté par les TIC. Il a en effet démontré une capacité d'analyse de l'environnement et des compétences de visionnaire qui lui ont permis de détecter rapidement les signaux avant-coureurs. Il a ainsi évité une crise importante et n'a pas eu à gérer les effets de l'évolution sociodémographique de l'environnement sur l'organisation.

Deuxièmement, le président a su créer une prise de conscience de l'impératif de changement au plus haut niveau de l'organisme. Il a rapidement convaincu les membres du comité dirigeant au GOP qui participent également au Conseil d'administration (à savoir les membres influents et ceux qui ont le pouvoir de décider dans l'organisation). Le président a d'ailleurs impliqué et fait participer dès le départ plusieurs de ces membres à la réflexion stratégique, démontrant ainsi des habiletés tactiques. Ce processus de création d'une campagne pour le changement peut être associé à un processus politique qui consiste à créer une volonté politique pour laquelle les membres clés optent et pour laquelle ils supportent

---

<sup>30</sup> Ces informations sur le Président de la GOP sont tirées d'un récit de vie réalisé sur ce dernier par la chaire « La capitale en leadership dans le secteur public »

activement le projet (Eggertson, 1990). Ceci devient alors « une énergie actionnante » pour amener le changement. Ainsi, l'aptitude à lire et à anticiper les changements de l'environnement et l'aptitude à les traduire en actions sont reliées à la forte volonté, à la détermination et au caractère visionnaire du président.

La forte volonté et la détermination se retrouvent dans plusieurs initiatives du président (voir tableau 6-3). Il a bien préparé l'ensemble de l'organisation. Il a instauré une flexibilité stratégique qui ouvre la possibilité d'évaluer et de réviser les décisions. Ceci favorise l'apprentissage et l'évolution (flexibilité stratégique). Le leadership s'est manifesté en créant, d'abord, la confiance et la motivation au changement. Il s'est manifesté, également, par l'implication et la prise de position par rapport à l'organisation et par rapport aux initiatives décidées à cette période. Il s'est montré, à plusieurs occasions, particulièrement résistant aux oppositions et aux difficultés rencontrées. Il a manifesté de la fermeté et de la détermination dans son engagement et dans ses prises de décisions. Il a résolu les difficultés et les oppositions au projet en démontrant une forte volonté, une confiance dans sa décision et une prise de responsabilité. Le leadership a beaucoup rassuré, amené et convaincu les autres dirigeants à s'impliquer dans cette transformation.

Le caractère visionnaire du président est apparu dans ses actions face à l'évolution de l'environnement, à l'évolution de l'organisation et à l'évolution des technologies. Il est présenté comme un agent de changement qui a su tirer profit de son expérience passée, de ses rencontres et interactions multiples avec des spécialistes pour analyser l'environnement et pour définir la vision. Il a également montré une aptitude à diagnostiquer l'organisation, à être créatif, à poser des défis, à prendre les risques et à en assumer les conséquences pour faire évoluer l'organisation. Pour cela, il a su synthétiser toutes ses idées pour en faire un message clair, les transmettre et vendre sa vision de façon à motiver les dirigeants du GOP à s'engager. Le président s'est montré également avant-gardiste par rapport aux autres M/O. En effet, il a su convaincre de l'importance de développer l'Ae, de l'orienter vers le client et de mobiliser ces technologies dans une mission sociale alors qu'à l'époque l'Internet et l'« e-gouvernement », étaient encore dans leurs premiers balbutiements. Le président était si convaincu de sa vision qu'il prit des risques importants, particulièrement à cause de la tranche d'âge de la clientèle et de la nature des services non récurrents du GOP. Plusieurs

questionnements ont d'ailleurs été soulevés par rapport à l'adhésion de la clientèle, aux volumes de services, à l'autofinancement du GOP, à la capacité des technologies, aux mesures de sécurité et aux applications (simplicité, efficacité, rapidité, etc.).

#### **6.5.1.2. Le leadership et la définition de la transformation de l'organisation.**

Le leadership transformationnel s'exprime dans les activités de préparation, de conception, de mise en place du renouvellement de la prestation de services et du développement de l'Ae au GOP. Ces activités définissent la transformation de l'organisation. Par conséquent, la capacité de leadership transformationnel joue un rôle clé dans le développement de la capacité stratégique. On peut clairement identifier différentes capacités de leadership de transformation à travers les processus qui caractérisent la capacité stratégique.

En effet, le président a montré une fermeté dans le choix des membres qui ont travaillé sur la définition de la vision et sur la formation et la formulation de la stratégie. L'équipe dirigeante s'est attelée à redéfinir en reformulant la mission, la vision, et ses objectifs stratégiques pour créer de la valeur pour l'organisation et pour les citoyens. Francis et al. (2003) soulignent d'ailleurs que les forces motrices de la stratégie d'une organisation résident dans sa formulation. La haute direction du GOP était consciente que ces changements constituaient une prise de risque importante, car elle abandonnait en partie ce qu'elle savait faire et entraînait dans le domaine de l'incertitude et de la découverte.

Le président a également joué un rôle important durant cette période dans la résolution des difficultés et des blocages rencontrés dans cette première période. Ainsi, au-delà de l'impulsion nécessaire pour le changement, la volonté et le leadership du président ont permis de résorber les résistances. Ces résistances sont apparues lors de cette période chez les dirigeants de l'organisme. Il associe cette résistance au manque de connaissance et à l'incertitude. Par conséquent, il a fortement encouragé la collecte d'information et la mise en place de « veille ». Il a ainsi favorisé la curiosité et facilité l'exploration. Ceci a favorisé la mise en place une orientation vers l'apprentissage, l'innovation et le partage des connaissances dès le départ dans l'organisation.

Aussi, la définition de la transformation a dépassé les frontières de l'organisation. En effet, le leadership transformationnel du président a joué un rôle important dans le positionnement de l'organisation dans son secteur. Le président a commencé par évaluer les menaces et les opportunités de l'évolution de l'environnement interorganisationnel, qui lui ont permis d'avoir un pouvoir d'influence non négligeable. Il a ainsi démontré un leadership au niveau interorganisationnel, en influençant la décision de positionner le développement de l'Ae comme priorité stratégique pour le gouvernement. Il a également montré un leadership interorganisationnel important et de la fermeté pour faire évoluer le cadre juridique et normatif et ainsi faciliter le développement de l'Ae. Le leadership transformationnel a ainsi contribué à la création des capacités sectorielles du développement de l'Ae, qui a également été facilité par les capacités d'interactions, notamment interorganisationnelles, qui sont exposées dans la section suivante.

#### **6.5.2. La capacité d'interaction multidirectionnelle**

Cette première période a été témoin d'une importante capacité d'interaction à l'interne de l'organisation et à l'externe, et ce, au plus haut niveau. Les interactions ont joué un rôle clé dans l'évolution du GOP durant cette période et ont également facilité la prise de décision et la transition lors de la seconde période de développement de l'Ae. Cette phase est principalement basée sur un ensemble d'activités interactives et sur l'implication des dirigeants de l'ensemble des directions des unités administratives.

Les interactions concernent deux équipes soigneusement choisies. Comme il est indiqué précédemment, chacune des équipes avait un rôle bien particulier. La première équipe avait pour objectif de réfléchir et de formuler la vision qui a été et qui continue d'ailleurs, encore aujourd'hui, d'être l'épine dorsale de cette initiative de transformation. La seconde équipe avait pour mission de mettre en place et de formuler la stratégie de développement de l'Ae, à savoir la définition du dossier d'affaires.

Les interactions se sont présentées sous les formes d'ateliers, de tables de discussion, de présentations, de « brainstorming » où se sont réunis la haute direction et les hauts cadres de l'organisme. En effet, l'interaction a été spécifique, durant cette période, au niveau de la

haute direction et au niveau décisionnel. Par conséquent, le positionnement hiérarchique stratégique et la diversité des équipes ont été critiques pour l'efficacité et le succès de la conception et pour la formulation de la stratégie de développement de l'Ae. Les interactions intensives (multiples et continues durant la période) entre les acteurs clés de l'organisation et de l'initiative de changement ont permis d'aboutir, d'une part, aux résultats escomptés, c'est-à-dire à la formulation de la stratégie. D'autre part, les interactions dans différents types de réunions ont directement contribué à créer une nouvelle capacité stratégique dans l'organisation. Celle-ci n'existait pas. Ainsi, l'interaction entre les parties joue un rôle important et fait émerger de nouvelles capacités organisationnelles. Toutefois, il est important de rappeler que le positionnement hiérarchique et la multidisciplinarité des équipes ont été critiques dans le succès de la mise en place du développement de l'Ae.

De plus, la vente du projet et la communication autour de la transformation ont débuté dès cette phase de réflexion. Ces interactions multiples ont facilité la diffusion dans l'ensemble des directions de l'organisation, mais également au-delà des frontières de l'organisation. En effet, le GOP a multiplié les échanges à l'externe durant cette période, d'une part afin de communiquer et de faire connaître son projet au niveau du gouvernement. D'autre part, ces interactions lui ont permis de s'informer pour s'alimenter en informations et en connaissances sur les façons de faire. Il ressort des discours qu'au démarrage de la phase de réflexion, les connaissances sur le développement des affaires électroniques et les prestations de services électroniques étaient quasi inexistantes. Les interactions et les échanges entre les ressources internes et externes constituaient la principale source d'acquisition et de création de connaissances et d'apprentissage sur l'Ae et sur son développement. Ceci est expliqué dans la section suivante.

### **6.5.3. La capacité d'apprentissage de l'organisation**

La capacité d'apprentissage est caractérisée par deux actions durant cette première période, à savoir l'acquisition et la création de connaissances et la rupture avec les anciennes façons de faire.



Premièrement, l'acquisition et la création de connaissances ont été favorisées par différents mécanismes. D'abord, le recrutement de nouvelles ressources comme la directrice de projet a apporté de nouvelles façons de faire dans l'organisation. Cette dernière également fait appel à des consultants externes pour obtenir des connaissances et une expertise dans ce nouveau domaine. La combinaison des experts qui viennent de l'extérieur et des dirigeants à l'interne qui ont une bonne connaissance de l'organisation a permis l'enrichissement de la réflexion. Ceci a d'ailleurs favorisé l'exploration importante qui symbolise cette période. L'exploration est caractérisée par un effort de collecte d'informations et de mise en place des veilles, des activités cognitives et de création de connaissances nécessaires, qui ont donné un sens à la réalisation du projet. L'objectif était de réduire cette incertitude qui était perçue comme étant fortement menaçante dans le cadre de ce projet. L'exploration a également créé certaines conditions favorables à l'innovation et à l'exploration de nouvelles façons de faire pour aborder les défis de l'environnement identifiés. L'organisation a ainsi intégré, durant cette période, une aptitude de lecture et d'analyse de l'environnement, ce qui est directement lié à la capacité de leadership transformationnel et d'interactions internes et externes.

Deuxièmement, le GOP semble vouloir rompre avec ses anciennes façons de faire. Cette rupture est essentiellement cognitive et symbolique et touche particulièrement les façons de penser de l'organisation dans cette première période. Les capacités centrales de l'organisation allaient rapidement se transformer en des rigidités centrales. De plus, la logique organisationnelle dominante à l'époque risque d'empêcher l'adaptation et l'évolution de l'organisation si celle-ci ignore les signaux avant-coureurs de l'environnement. L'arrivée du nouveau président, en 1998, est à l'origine de cette rupture avec le modèle de gestion passé et avec l'existant en matière de valeur et d'héritage managérial et culturel. Nous verrons d'ailleurs dans le chapitre suivant que la deuxième période a démarré avec la réalisation d'actions concrètes afin d'abandonner les anciennes routines organisationnelles.

Le GOP a cherché à modifier sa façon d'être à travers les processus de formation et de formulation de la stratégie. Ceux-ci sont perçus comme un des principaux facilitateurs de changement. En effet, ces processus ont joué un rôle clé dans le déploiement de la stratégie et de son implantation. Afin de réduire les risques, le GOP a prévu une certaine flexibilité dans la stratégie en anticipant la division du projet en phases et en sous-projets et en mettant sur



pied un pilotage stratégique et opérationnel du projet. Ces dimensions ont joué un rôle central dans le succès du projet et ont permis à l'équipe qui a planifié le projet de maintenir une flexibilité et une ouverture au changement émergent et d'éviter de renforcer la rigidité.

Ainsi, la capacité d'apprentissage est directement liée à la coévolution de l'organisation avec son environnement, à l'émergence de capacités stratégiques dans l'organisation et à la définition d'une stratégie évolutive.

## **6.6. Conclusion du chapitre**

Ce chapitre décrit la première période (1998-2001) de développement de l'Ae qui constitue la réflexion stratégique sur « le projet de renouvellement de la prestation de services par voie électronique ». Cette période est considérée comme un tremplin important du développement de l'Ae. Elle est composée d'un ensemble de processus et d'activités cognitives qui expriment les représentations symboliques des leaders et dirigeants de l'organisation pour la préparation et la conception du développement de l'Ae. Ces activités ont permis de définir les priorités stratégiques de l'organisation à travers la définition de la vision, des objectifs stratégiques et de la stratégie de développement de l'Ae.

Aussi, cette étape du développement de l'Ae a été réalisée, d'une part, en tenant compte de l'évolution des tendances générales de l'environnement global et, d'autre part, en cohésion avec l'évolution politique et économique de l'environnement sectoriel. Il s'intègre également à une nouvelle orientation du GOP. En d'autres termes, le développement de l'Ae s'inscrit dans un tournant important de la façon d'être de l'organisation dans son ensemble.

De plus, cette période révèle le développement de capacités stratégiques importantes qui ne semblaient pas exister dans l'organisation auparavant. Même si ces capacités demeurent à un niveau de maturité émergent, leur présence est essentielle au renouvellement de la Prestation de services et organisationnelle au GOP. Elles sont fortement reliées, durant cette période, à la haute direction. Elles émergent d'ailleurs des actions et des interactions de niveau stratégique du GOP. Elles semblent essentielles pour initier le renouvellement, toutefois elles doivent être renforcées pour assurer l'évolution de l'organisation.

Enfin, l'analyse en profondeur du développement de l'Ae, de sa coévolution avec les environnements interne et externe et de la création des capacités stratégiques a été facilitée par la construction des capacités de changement. Ces dernières sont caractérisées par la combinaison et l'interrelation de trois facteurs; la présence d'un fort leadership individuel de changement; les interactions multiples et stratégiques, internes et externes, parmi les hauts cadres de l'organisme et du gouvernement, et la rupture avec les anciennes façons de penser et la création de connaissances nouvelles pour un développement efficace de l'Ae. Ces capacités de changement ont joué un rôle clé dans le déploiement de la stratégie. Cette dernière marque le démarrage du projet « renouvellement de la prestation de services par voie électronique » (RPS). Le chapitre suivant (chapitre 7) présente la seconde période (2001-2004) de la conception et du développement de l'Ae, à savoir le développement et l'implantation du projet RPS.



## **CHAPITRE VII**

### **LE DÉVELOPPEMENT DE L'ADMINISTRATION ÉLECTRONIQUE AU GOP (2001-2004) : LE RENOUVELLEMENT DE LA PRESTATION ÉLECTRONIQUE PAR LA VOIE ÉLECTRONIQUE**

#### **7.1. Introduction du chapitre**

La première période du développement de l'Ae, présentée dans le chapitre précédent, met en avant-plan une phase de réflexion stratégique qui justifie les décisions et les choix de l'organisation et qui définit les conditions favorables pour faciliter la deuxième période du développement de l'Ae.

Ce septième chapitre a pour objectif de présenter la deuxième période des phases du développement de l'Ae au GOP qui a eu lieu entre 2001 et 2004 marquée par le déploiement de la stratégie qui explique le passage du dossier d'affaire à la mise en œuvre du projet de « Renouvellement de la Prestation de services par la voie électronique » (RPS) et son implantation au sein de l'organisation. Ces différentes phases du développement de l'Ae constituent une période riche en exploration et en innovation pour l'organisme, particulièrement au niveau technologique. De plus, elles mettent accent sur la flexibilité stratégique du développement de l'Ae au GOP.

Les phases du déploiement, de la mise en œuvre et de l'implantation de l'Ae sont décrites en première partie. La coévolution du développement de l'Ae avec ses environnements interne et externe est définie, quant à elle, en deuxième partie. Les capacités organisationnelles du développement de l'Ae créées et déployées durant cette période sont identifiées et présentées en troisième partie. Les capacités de changement qui émergent de l'analyse des forces facilitatrices et des forces limitatrices rencontrées durant cette deuxième

période, sont définies en quatrième partie. Enfin, une synthèse des résultats de cette période et les implications, pour la suite, du développement de l'Ae conclurent ce septième chapitre.

## **7.2. Deuxième période de développement de l'Ae (2001-2004): Déploiement, mise en œuvre et implantation du projet « Renouvellement de la Prestation de services par voie électronique »**

La deuxième période de développement de l'Ae (2001-2004) est présentée en trois temps. Dans un premier temps, il convient de faire une présentation générale du projet de RPS (sous-titre 7.2.1). Dans un deuxième et un troisième temps, les deux principaux processus relatifs à cette période sont présentés : le processus de déploiement de la stratégie (sous-titre 7.2.2) et le processus de mise en œuvre et d'implantation du projet de RPS (sous-titre 7.2.3).

### **7.2.1. La présentation générale du projet Renouvellement de la Prestation de services**

Le Projet de RPS a commencé en 2001, dès que l'organisme a obtenu les autorisations nécessaires du Conseil d'administration. La majorité des répondants s'accordent à le présenter comme un projet de changement des façons de faire du GOP dans lequel la technologie joue un rôle clé. Ce projet vise à relever les défis de croissance de la clientèle et à répondre aux objectifs d'optimisation des ressources du gouvernement et d'efficience des fonds publics.

Ce projet RPS est englobé dans un programme de transformation organisationnelle plus large présenté dans le cadre du « plan stratégique 2002-2007 ». Le projet est composé de trois dimensions (voir tableau 7-1).

Tableau 7-1. Composantes du projet RPS

	Renouvellement de la prestation de services par voie électronique
<b>Contenu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des pages informationnelles dynamiques</li> <li>- Des formulaires électroniques cliquables, téléchargeables et transmissibles</li> <li>- Des services transactionnels : demandes de rente, changements d'adresse, etc.</li> <li>- De nouveaux services : simulation GOP, intégration aux grappes de service</li> </ul>
<b>Service de Support</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aide en ligne contextuelle, foire aux questions</li> <li>- Aide assistée : téléphone, RVI et courriels</li> <li>- Suivi du profil client</li> </ul>
<b>Services ciblés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les services qui rapportent en premier apprentissage, bénéfices</li> <li>- La majorité des services clients du GOP</li> <li>- Le soutien à la clientèle</li> </ul>
<b>Approche progressive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mise en place des infrastructures</li> <li>- L'authentification, la sécurité d'accès, diverses aides, la recherche de partenariats</li> <li>- L'arrimage aux initiatives gouvernementales : grappes de service, services centraux</li> </ul>

Premièrement, il consiste à mettre en ligne une gamme de services renouvelée pour permettre aux clients de s'informer et de transiger de bout en bout de manière autonome. Le projet RPS vise à développer et à proposer des services Internet complets et intégrés : les services informationnels évolués et les services transactionnels. L'organisme commence par réintégrer, en 1998, son site Internet informationnel et en développe un nouveau durant cette seconde période. Ensuite, il propose des services transactionnels « mur à mur » qui sont complètement électroniques et qui n'impliquent aucune intervention humaine de bout en bout. Ainsi, en développant une gamme de services informationnels et transactionnels, le GOP vise l'autonomie de la clientèle, la facilité d'accès au service de l'organisme par une disponibilité 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 jours et la performance par la réduction l'intervention humaine dans la prestation de services.

Deuxièmement, le projet RPS veut devenir un programme complet et intégré de services en ligne. Pour y parvenir, l'organisme prévoit une collaboration étroite avec un ensemble de partenaires d'affaires du gouvernement et hors gouvernement. Le projet consiste ainsi à construire un réseau de partenariat d'affaires.

Troisièmement, ce projet comprend également des services de soutien qui supportent les clients lors de l'utilisation des services transactionnels en ligne. Ces services de support sont directement disponibles sur le site Internet ou encore par téléphone pour les utilisateurs des services en ligne. Pour rendre avec efficacité ces services de soutien, l'organisme a, commence d'abord par former des agents et des présupposés à un nouveau métier d'experts en PES. Ensuite, elle fait des suivis de fréquentation de la PES et des analyses de profils et d'expériences clients en ligne.

Aussi, étant donné l'envergure et la portée du projet RPS, le GOP adopte une stratégie progressive dans laquelle des livraisons étalées dans le temps, des étapes de décisions préétablies et des réactualisations périodiques prévues permettent de chorégraphier la transition entre les phases de développement.

Figure 7-1. Réseau conceptuel du projet « Renouvellement de la prestation de services par voie électronique » (2001-2004)



Sur la base du réseau conceptuel de données représenté dans la figure précédente (figure 7-1), ce chapitre reconstruit, tel que résumé dans le tableau suivant (tableau 7-2), le déroulement du projet de Renouvellement de Prestation de Services (RPS) qui est divisé en deux principaux processus : le processus du déploiement de la stratégie et le processus de mise en œuvre et d'implantation. Ces processus font l'objet des sous-sections suivantes.

**Tableau 7-2. Instantané du projet RPS (2001-2004)**

	Unité d'analyse	Composantes du système de travail
	Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Clients internes</b> : Directions de l'organisation, Conseil d'administration</li> <li>- <b>Clients externes</b> : Citoyens (bénéficiaires et cotisants), Partenaires d'affaires</li> </ul>
	Extrants	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Extrants pour les clients internes</b> : Plan d'action, Manuel d'organisation du projet, infrastructure technologique, infrastructure de sécurité,</li> <li>- <b>Extrants pour les clients externes</b> : Service en ligne informationnel, services interactifs, service en ligne transactionnel personnalisé, service transactionnel non personnalisé, Services de support (changement d'adresse, service de dépôt direct, Duplicata du relevé d'impôt, relevé d'impôt, Relevé de participation, Simulation de service, Demande de rente de retraite, Déclaration annuelle de renseignement)</li> <li>- <b>Extrants pour les partenaires d'affaires</b> : nouveaux services, ententes de partenariats</li> </ul>
Activités	Processus, événements et activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Processus de déploiement de la stratégie</b> : vente et communication du projet, mise en place d'une cellule de changement et rédaction des livrables</li> <li>- <b>Processus de mise en œuvre et implantation</b> : Mise en place d'une structure matricielle, Mise en place d'une cellule de gestion du changement, Mise en place de l'infrastructure technologique, Développement de l'infrastructure de sécurité, Développement de la prestation de services en ligne informationnelle, Développement de la prestation de services en ligne transactionnelle, évaluation des projets, Soumission au Conseil d'administration</li> </ul>

Unité d'analyse (Suite)		Composante du système de travail (Suite)
	Acteurs et fonctions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Comité stratégique</b> : PDG, Directrice de la DRPS</li> <li>- <b>Direction de mise en œuvre</b> : Directeur de mise en œuvre, Direction de la DSI, Coordinatrice de la DSI, Équipe de gestion du changement et d'organisation du travail, Coordinateur des travaux utilisateurs</li> <li>- Experts et consultants externes</li> </ul>
Activités d'information, de décision et de communication	Informations entrantes du processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information du dossier d'affaires</li> <li>- Information du plan d'action et des mandats</li> <li>- Information du plan stratégique (2002-2007)</li> <li>- Manuel d'organisation de projet</li> </ul>
	Informations sortantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'états d'avancement,</li> <li>- Analyse de la clientèle,</li> <li>- Principes directeurs de l'approche client du RPS,</li> <li>- Gestion du changement,</li> <li>- Mode de fonctionnement,</li> <li>- Gestion du risque,</li> <li>- Authentification,</li> <li>- Planification stratégique,</li> <li>- Gestion multicanal,</li> <li>- Suivi des biens livrables,</li> <li>- Structure de suivi,</li> <li>- Coordination et intégration</li> </ul>
	TIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Phase 1</b> : Infrastructure technologique, Infrastructure de sécurité, Infrastructure de développement, courriels sécurisés, Fonction de soutien à l'internaute, Fonction d'abonnement, Fonction d'authentification</li> <li>- <b>Phase 2</b> : Réception mécanisée, traitement automatisé, imagerie « workflow », outils de gestion de contenu Web</li> </ul>

### **7.2.2. Le processus de déploiement de la stratégie**

Le démarrage du projet RPS est caractérisé par un ensemble d'évènements et d'actions qui contribuent directement au déploiement de la stratégie. Cette dernière a été réalisée à travers différentes activités qui sont présentées dans les sections suivantes : (1) la vente et la communication dans l'organisation (2) la mise en place d'une cellule de gestion du changement, et enfin (3) la rédaction du plan d'action et du manuel d'organisation de projet qui sont les principaux extrants de ce processus.

#### **7.2.2.1. La vente et la communication de la vision et du projet dans l'organisation**

La vente et la communication de la vision et du projet RPS au sein du GOP ont constitué une activité très importante du déploiement de la stratégie. En effet, dès le démarrage, la direction du projet s'est efforcée d'informer toute l'organisation à propos du projet RPS et d'en promouvoir la vision. La direction du projet, soutenue activement par le président, a partagé et diffusé la vision à tous les membres de l'organisation. Le président a continué en lui-même cette vente tout au long de son mandat, particulièrement auprès des gestionnaires et des hauts cadres de l'organisme. Il a cherché à s'assurer de la compréhension, de l'adhésion et de l'alignement de l'ensemble des membres de l'organisme à la vision de transformation. La vente et la communication visaient principalement trois objectifs :

Premièrement, la vente du projet avait pour but de gagner le support et l'adhésion des directeurs des unités administratives et des participants au projet. Le président a commencé à faire la vente sur la PES et du projet RPS, lors de la période précédente, auprès des hauts cadres de l'organisation.

Deuxièmement, par souci de transparence et d'ouverture, la communication et la vente du projet constituaient de bons moyens, selon les répondants et particulièrement selon la directrice de projet, d'informer sur le projet et sur la vision de la transformation de l'organisation.

Troisièmement, la vente et la communication visaient également à permettre à la direction d'identifier et de recruter les ressources humaines les plus compétentes et les plus motivées pour le projet.

Ainsi, les activités de vente et de communication sont perçues par l'ensemble des répondants comme des dimensions clés du succès du projet. Il s'agit d'une innovation dans les façons de faire de l'organisation et un apprentissage important. La communication a facilité l'échange entre les membres, la collaboration, mais également l'apprentissage. Elle a aussi contribué aux changements des façons de penser et des mentalités. Finalement, elle est considérée comme la source du changement culturel de l'organisme.

#### **7.2.2.2. La mise en place d'une cellule de gestion du changement**

La gestion du changement fait partie de la planification du projet réalisé à la phase précédente. Une cellule transversale a été formée lors de cette seconde période afin de conduire le changement dans l'organisation. Cette cellule regroupe des représentants de toutes les unités administratives de l'organisation et des consultants experts dans le domaine de gestion du changement. Ces acteurs du changement ont le rôle de faire comprendre la vision, le plan d'affaires et le plan d'action relatifs au projet RPS à l'ensemble des membres de l'organisation. Dans ce sens, cette équipe réalise un ensemble d'activités qui consistent à identifier les besoins, les questionnements et les préoccupations des membres sur l'évolution du projet.

Autrement dit, cette équipe a le rôle d'accompagner et d'être à l'écoute de tous les membres de l'organisation. Plus particulièrement, elle doit supporter les membres qui sont directement impactés par les projets de développement de l'Ae et préparer l'ensemble des membres de l'organisation aux changements<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Cette équipe va également accompagner l'organisation dans les autres projets du développement de l'Ae comme le projet Multimode, etc.

Au même titre que la communication, la gestion du changement est présentée comme une dimension nouvelle pour l'organisation. Ses activités ont accéléré l'appropriation des changements par l'ensemble de l'organisation et ont facilité l'implantation de l'Ae. La gestion du changement est considérée comme l'apprentissage de nouvelles façons de faire en gestion de projet. Aujourd'hui (2009), elle est présentée comme une capacité créée et maîtrisée par l'organisation<sup>32</sup>.

### 7.2.2.3. La rédaction des livrables décrivant le déploiement de la stratégie

Cette phase de déploiement de la stratégie aboutit à la rédaction de deux livrables qui ont guidé toute la réalisation du projet, à savoir le plan d'action et le manuel d'organisation du projet. Ces documents constituent les principaux guides de la mise en œuvre de l'Ae (le développement technologique et l'implantation de l'Ae).

**Le plan d'action** décrit le déploiement de la stratégie. Ce plan opérationnalise le dossier d'affaires sous forme d'activités quotidiennes pour les quatre phases du projet RPS. Autrement dit, le projet RPS a été divisé en 47 sous-projets. Chacun de ces sous-projets a été géré sous forme de mandat indépendant en termes de budget, de délais, de performance et d'allocation des ressources.

Tout le monde savait quand, c'était écrit dans les mandats, quand il devait faire leur travail. Pourquoi? Quel profil? Avec qui devait-il être en collaboration? Pour qu'il puisse planifier. Ça, on l'avait pour à peu près, on le faisait pour 2 ans pour chacune des phases donc ils étaient capables de s'organiser en conséquence

Le dégrossissement du projet RPS sous forme de mandat est considéré comme une dimension clé du succès du projet. Ceci a facilité, d'une part, la réalisation et l'évolution du projet et, d'autre part, la confrontation efficace au manque de connaissance et à l'incertitude sur le développement de l'Ae de l'époque. Cette nouvelle façon de faire a amené des

---

<sup>32</sup> La capacité de changement a été mobilisée pour les autres projets du développement de l'Ae (voir chapitre 8).

changements en gestion de projet et de nombreux apprentissages pour les gestionnaires de l'organisation.

Je dirais qu'un des bons coups qu'on a fait pour revenir à votre question de tout à l'heure c'est peut être ça. C'est qu'on est arrivé avec la notion de grands chantiers. On a pris notre dossier d'affaires on a identifié des grands ensembles. Et dans chacun des grands chantiers l'organisation du travail, technologie, application systèmes, etc. Y avait eu les chefs de chantiers et rien ne se fait tant qu'un mandat ne soit écrit.

D'abord, cette division par sous-projets a permis de mieux comprendre l'envergure et la portée du projet RPS. En effet, le projet a été initialement planifié sur une période de cinq ans avec un budget de 35 millions de dollars. Par conséquent, il était difficile d'aborder le projet RPS dans sa globalité.

De plus, les répondants observent ce projet en « Temps Internet »<sup>33</sup>. Les cycles de temps sont beaucoup plus courts et un retour sur expérience sur une période de cinq ans n'est pas réaliste, selon les répondants. La réalisation de livrables intermédiaires concrets et mesurables permet de réduire l'incertitude et de renforcer la confiance de l'équipe dans ses capacités à livrer et à réaliser le projet.

Ensuite, des mandats ont permis d'engager les gestionnaires et les participants pour le projet. Ces nouvelles façons de faire ont responsabilisé les agents, particulièrement vis-à-vis de la reddition de compte et de la prise de décision, alors qu'ils étaient habitués d'être des exécutants dans les projets antérieurs.

Enfin, ce dégrossissement a également permis de chorégraphier le projet entre les phases et de faciliter les transitions. L'équipe de direction a mis en place un pilotage opérationnel du projet qui consistait à effectuer des évaluations et des réajustements après chaque phase pour la suite du projet. Ainsi, avec l'augmentation des connaissances et de l'expérience, cette nouvelle façon de faire a permis de renouveler le développement de l'Ae.

Ainsi, cette division a permis à l'organisation d'être plus proactive, de mieux affronter les difficultés et de faciliter résoudre plus facilement les problèmes. Les chantiers sont plus petits

---

<sup>33</sup> Iansiti et West, 1997

et par conséquent, plus faciles à maîtriser. Par cette façon de gérer les transitions entre les phases, les responsables s'assurent à ce que chacun des livrables intermédiaires soit à la fois l'aboutissement d'une étape et le début d'une autre.

**Le manuel d'organisation du projet (MOP)**, qui est, le second livrable de cette phase de déploiement de la stratégie, guide le développement de l'infrastructure et de la prestation électronique de services (PES). Ce document a été préparé par la direction du projet RPS. Il est composé d'une présentation de la prestation du projet RPS, à savoir la stratégie de mise en œuvre, l'approche de réalisation et les risques qui y sont associés. Il donne également des indications l'organisation et la planification du projet, la direction et les acteurs participants et enfin, annonce des principales étapes du projet.

Ces deux livrables ont facilité le passage aux processus de mise en œuvre et d'implantation qui consistent à développer l'infrastructure et les services électroniques planifiés dans cette phase.

### 7.2.3. La mise en œuvre et l'implantation du projet RPS

La mise en œuvre et l'implantation du projet RPS sont caractérisées par une période de foisonnements riches en apprentissages et en innovation. Les répondants qui ont participé au début du projet s'accordent à dire que tout était nouveau pour l'organisation à ce stade du projet, autant au niveau des processus et des façons de faire qu'au niveau du contenu du projet.

Le projet RPS a été divisé en quatre phases d'implantation au démarrage (figure 5-2). À la fin de chaque phase, une évaluation a été effectuée, ce qui a permis de faire des ajustements et de repositionner le projet pour les phases suivantes. Les premières phases du processus d'implantation sont les suivants : (1) la phase de positionnement et (2) la phase de

consolidation. Ces deux premières phases du projet sont fortement interdépendantes<sup>34</sup> entre elles. Elles ont été particulièrement significatives en termes de développement technologique.

#### **7.2.3.1. La première phase du processus de développement et d'implantation du projet RPS (2001-2003) : Positionnement du projet RPS**

Cette première phase est considérée, par le GOP, comme une phase de positionnement. Elle consiste essentiellement, selon les répondants, à la refonte du site informationnel, à la mise en ligne de services de base ainsi qu'à la mise en place d'infrastructures technologiques qui permettront d'optimiser le développement des phases subséquentes.

L'organisation, supportée par l'engagement de la haute direction et du président, a décidé de réaliser tout le développement technologique (l'infrastructure, l'architecture des systèmes et le développement des applications et des sites Web) à l'interne. Cette décision a conduit l'organisation à entreprendre des actions telles que le recrutement de spécialistes et d'experts du domaine, la formation des ressources humaines internes à ces nouvelles infrastructures technologiques et l'acquisition de nouvelles technologies non disponibles dans l'organisation. Le défi de tout réaliser à l'interne a exigé un engagement beaucoup plus important des membres de l'organisation.

Le GOP a fait appel à des experts externes (architectes organiques, architectes intégrateurs, architectes fonctionnels et architectes en sécurité, urbanistes et experts dans le domaine de l'ergonomie et du développement Web) pour développer une méthodologie (meilleures pratiques, normes et guides) qui supporte les équipes de développement en place pour la réalisation et le développement des systèmes.

Durant cette phase, l'organisme a mis en place l'infrastructure technologique, l'infrastructure de sécurité, l'infrastructure de développement des prestations de services électronique et le positionnement au niveau informationnel, interactionnel et transactionnel

---

<sup>34</sup> Les troisième et quatrième phases du projet RPS ont été remises en cause avec les révisions. Elles ont été fusionnées et ont été reportées dans le temps. Cette dernière phase a été intégrée à la troisième période de développement de l'Ae qui est présentée dans le chapitre suivant (chapitre 7).



des services Internet. Le GOP a également mis en place différentes fonctions Web telles que les courriels sécurisés, la fonction de soutien à l'internaute, la fonction d'abonnement et la fonction d'authentification.

Cette phase a abouti à la livraison des services électroniques informationnels, des services interactifs et également des premiers services électroniques transactionnels personnalisés qui ont nécessité le développement d'une clé d'authentification.

En effet, la mise en place de l'infrastructure nécessaire à l'implantation des services électroniques s'est avérée très différente des implantations de systèmes d'information que l'organisation a développés jusque-là. Malgré la nouveauté du domaine, les difficultés liées aux manques de connaissances de ces technologies et des formations nécessaires, l'organisme a réussi à mettre en place une infrastructure fiable et performante. En effet, l'organisme a investi dans des infrastructures agiles qui permettent de supporter le développement à long terme et l'évolution de l'Ae. Il s'est doté d'un nouveau type d'infrastructure technologique et de sécurité qui assure la confidentialité des échanges entre l'organisme et l'internaute, la disponibilité « 24heures 7 jours par semaine » et l'évolution des PES.

L'organisme a également déployé de nombreux efforts pour mettre en place une architecture de développement facilitant, d'une part, l'évolution des sites Web. Cette architecture a permis de faire face aux défis de la rapidité et de la qualité, liés au développement d'applications transactionnelles sur Internet. D'autre part, l'architecture de développement a amené le GOP à se positionner en matière de développement Internet au niveau du gouvernement, notamment par le développement de composantes communes faciles et rapides à adapter.

À l'issue de cette phase, une première évaluation du projet et de son avancement a été réalisée. Premièrement, cette évaluation a été faite en comparant les résultats obtenus par rapport aux objectifs définis, et ce, en fonction des expériences et des connaissances acquises. Durant cette « Phase 1 » du projet RPS, le GOP a rencontré la majorité des difficultés, étant donné qu'il a développé les services les plus complexes sur le plan technologique. Certaines de ces difficultés ont été résolues au fur et à mesure par l'expérience (Learning-by-doing)

avec la réduction de l'incertitude (ie. le fonctionnement en structure matricielle, l'adaptation aux nouveaux rôles des gestionnaires, le développement des compétences et des connaissances, l'ajustement mutuel entre les ressources externes et les ressources internes, etc.).

D'autres difficultés ont nécessité une attention particulière et ont été gérées pendant la troisième période. Par exemple, lors des réunions de développement des infrastructures, l'organisme a fait participer au projet un nombre élevé de personnes, ce qui a engendré de grandes difficultés pour gérer la conception, arriver à des consensus et prendre des décisions par rapport aux livrables. De plus, l'implication des agents opérationnels a accentué les difficultés de réalisations technologiques, et les tensions entre, d'un côté, les experts technologiques, et d'un autre côté, les gestionnaires des métiers.

Deuxièmement, l'organisme a comparé l'évolution du projet par à l'évolution des autres ministères et organismes en matière de prestations électroniques personnalisées. Cette comparaison révèle un écart important dans l'évolution des affaires électroniques entre le GOP et le reste du gouvernement. Par exemple, le projet de l'identifiant commun gouvernemental a poussé le GOP à reporter, à modifier et/ou annuler le développement de certains services électroniques.

Troisièmement, le GOP s'est ajusté par rapport à l'évolution du taux d'adhésion, à l'acceptation par la clientèle, aux tendances relatives au taux de branchement et aux progressions de l'utilisation de l'Internet. Il s'est avéré rapidement que la proposition de service personnalisé était au-delà des attentes de la clientèle visée. L'analyse qui a été faite par rapport au taux de branchement a démontré une croissance de l'utilité, mais elle ne renseignait pas sur le type d'utilisation qui était fait des services Internet. Selon les répondants, il apparaît que la majorité des clients qui se branchaient n'en faisait pas une utilisation transactionnelle, mais davantage informationnelle et interactionnelle dans le sens où ils téléchargeaient des formulaires en ligne pour poursuivre la prestation de services via les canaux traditionnels.

Ainsi, durant cette phase, le GOP a fait face, d'une part, à de multiples difficultés technologiques et d'autre part, à l'apprentissage et à la compréhension des technologies Internet. En d'autres termes, cette phase est caractérisée par une complexité liée aux services personnalisés, par une faible utilisation transactionnelle des services Internet de la part des clients et par un rythme d'évolution lent des services d'authentification et d'identification en ligne du gouvernement. Ces constats conduisent le gouvernement à réajuster sa stratégie initiale. Le GOP décide, premièrement, d'abandonner le développement de services en ligne personnalisé. Deuxièmement, il décide de relativiser le changement dans les processus et routines organisationnels des agents. Enfin, il décide de tendre davantage vers une gestion multicanal.

On a eu à se réajuster en cours de route, par rapport à ça. Et peut-être aussi ça a eu une autre conséquence du point de vue organisationnel puisque le taux de transactions en ligne ne progressait pas tant que ça. Ben l'effet de ces opérations était moins évident, de demander à une boîte comme les gens qui traitent des demandes de rente de transformer leur façon de faire, pour faire faire sur le Web, alors qu'il y a que 10% des demandes qu'il y en a encore 90% sur le mode traditionnel. Tu vas te répondre, pourquoi je changerais alors que mon gros du travail est encore sur le mode traditionnel. Et encore aujourd'hui on est encore inférieur à 20%. Lorsqu'on regarde le 20 % par rapport au type de transaction que l'on a qui est une demande de rente qui n'est quand même pas rien là. On ne va pas s'envoyer un e-mail pour demander sa rente. Par rapport aux clientèles auxquelles on s'adresse, qui sont des gens de 60 et 65 ans qui sont moins branchés, on constate que c'est super comme taux d'adhésion. Mais dans les opérations c'est moins de 20 %. Donc d'un côté sur le marché c'est une réponse de laquelle on doit être fier, mais du point de vue opérationnel en termes de porteur du changement, ben c'est plutôt mitigé.

Une fois les évaluations réalisées par rapport aux différentes dimensions précitées, le dossier d'affaires a été réactualisé. La direction a soumis à nouveau le dossier d'affaires au comité administratif. En 2003, la poursuite du projet a été autorisée, ce qui initie la « phase 2 » du projet RPS.

#### **7.2.3.2. La seconde phase de développement et d'implantation du projet RPS (2003-2004) : Consolidation du projet RPS**

Cette seconde phase est présentée comme la consolidation de l'Ae par l'amélioration de la performance des formulaires transmissibles du volet informationnel, et par l'évolution du processus d'authentification en ligne. En plus de la consolidation du contenu du projet,

l'organisation a amélioré le processus de développement de l'Ae par la résolution des difficultés et des blocages rencontrés lors de la première phase.

En premier lieu, **la consolidation du contenu de l'offre de services** porte sur le passage de la stratégie d'offre de services personnalisés vers une stratégie d'offre de services non personnalisés. D'abord, la « phase 2 » consiste ainsi à remplacer tous les formulaires transmissibles (Changement d'adresse, Dépôt direct, Demande de retenue d'impôt, Demande de relevé de participation, Demande de duplicata de relevé d'impôt) par des services non personnalisés. Des composantes communes ont donc été développées afin de faciliter et d'accélérer la réalisation technologique de ces services non personnalisés.

L'avantage de cette tactique de développer les deux services les plus complexes c'est que ça a permis de faire ressortir les plus gros problèmes tout de suite : trop de monde, trop de gardiens du passé, ça prend trop de temps, investissement de trop de temps dans les essais de faisabilité, etc. Permis de développer une méthodologie plus allégée pour les services qui ont fait suite et là les rôles se sont précisés, comme le développement de plusieurs services non personnalisés, qui étaient dans le fond ridicule par rapport à ce qu'on a fait. Exemple on a construit des cathédrales et après ça des cabanons en terme de complexité.

Ensuite, le GOP a renforcé, durant cette phase, le contenu informationnel et interactif de son offre de services. L'organisme a ainsi élargi son éventail de services disponibles (envergure de l'offre), a rendu disponible l'information à ses partenaires clés (employeurs, syndicats, administrateurs de régimes et professionnels concernés par les régimes de rentes du GOP) et a fourni des outils interactifs pour sa clientèle et ses partenaires d'affaires (i.e. calculateur des allocations familiales qui simule les revenus, la mise en ligne de sondages et des statistiques sur le Web, etc.). Toutefois, il s'est rendu compte de certaines difficultés à ce niveau telles que la difficulté de communiquer avec ses clients et ses partenaires via Internet, ou encore les difficultés liées à la gestion de l'information. De plus, l'organisme a reproduit des pratiques de communication et de rédaction utilisées par les canaux de service traditionnels (courrier, comptoir et téléphone) se sont avérées inadéquates au canal Internet. Ces faiblesses ont été identifiées et résolues au fur et à mesure, créant des apprentissages lors de la troisième phase du projet avec la création du « service d'offre de services Internet » (SOSI).

Enfin, le GOP a précisé ses relations interorganisationnelles et a mis en place les premiers services conjoints en ligne tels que le service de changement d'adresse ou encore le service d'authentification partagée. Il s'agit des premiers projets d'intégration interorganisationnelle dans le cadre du développement de l'Ae.

Le GOP, ainsi, a participé au projet du **Service de changement d'adresse** dans un partenariat d'affaire avec un groupe de six autres organismes du gouvernement de la province. Ce service consiste à mécaniser le traitement des changements d'adresse.

Il a également participé au **Service d'authentification gouvernemental** qui consiste à développer une méthode d'authentification permanente avec une clé d'accès et un mot de passe. L'expérience et les connaissances acquises lors du développement de la clé d'authentification personnalisée (CAP) interne ont servi de base pour réaliser le projet d'authentification et d'identification client conjoint entre le GOP et le MINR. Ce service d'authentification a permis d'élargir la gamme des services personnalisés offerts aux Internauts par ces deux organisations. Ce projet commun est à l'origine du partenariat GOP et MINR qui est considéré comme le premier succès d'intégration interorganisationnelle. Ce projet commun MINR-GOP a servi, à son tour, de base pour une solution d'authentification gouvernementale (Chapitre 6).

Toutefois, la collaboration interorganisationnelle et la gestion de partenariat constituent encore des défis importants pour l'organisme en termes de gestion de projet, de respect des échéanciers et de synchronisation des actions entre les différents partenaires, et ce, depuis le début du développement de l'Ae.

En deuxième lieu, la **consolidation du processus de développement de l'Ae** porte sur l'amélioration de la gestion du projet et sur les processus de la réalisation du projet RPS. Nous notons d'abord, dans les façons de faire, des changements qui résultent de l'expérience et des connaissances acquises, de la réduction de l'incertitude, de la résolution des problèmes rencontrés et des leçons apprises jusque-là. Cette seconde phase du projet est caractérisée par la diffusion du projet à l'ensemble des directions de l'organisation. La première phase était essentiellement liée aux développements d'architecture et d'infrastructure technologique. Par

conséquent, la gestion et la coordination des ressources sont restées localisées au niveau de la direction de projet et de la direction des systèmes d'information. Avec la consolidation de l'offre de services, la seconde phase du projet RPS implique et fait participer un plus grand nombre de personnes et de multiples directions opérationnelles. Ceci rend la coordination des ressources et des échéanciers plus complexe à gérer. Ainsi, un nouveau poste a été créé à la direction de projet pour pallier les difficultés rencontrées à la « phase 1 » et pour assurer une meilleure gestion et plus grand suivi des ressources, des budgets et des échéanciers relatifs à chaque mandat. Par exemple, les ressources des directions de métiers ont été supportées et « *coachées* » afin qu'elles soient dorénavant bien préparées pour participer aux réalisations. Aussi, des formations ont été prodiguées à certains agents et préposés aux renseignements pour mieux leur faire connaître les applications Web afin qu'ils puissent soutenir à leur tour les clients internautes.

Ensuite, durant la « phase 2 », la Direction des systèmes d'information (DSI) est parvenue à une meilleure exploitation des façons de faire, au développement et la gestion de la suite du projet grâce aux apprentissages de « la phase 1 ». Par ailleurs, la DSI est parvenue à optimiser les emplois de ses ressources par une meilleure répartition des activités de développement des services électroniques au sein de l'organisme.

Ainsi, de nombreuses formations, informations et communication, à l'aide de différents moyens, ont été réalisées pour supporter l'implantation (présentations, kiosques d'information, simulations, formations sur-mesure, etc.). Tous ces éléments ont fortement contribué à l'infiltration progressive de la culture Internet et du changement dans l'organisme.

Enfin, un autre point important dans l'amélioration des façons de faire concerne l'évolution de la relation entre les fonctions métiers et technologie. Cette relation s'est améliorée progressivement durant cette seconde période. En effet, elle est passée d'une relation conflictuelle et de résistance à une étroite collaboration. Le leadership de la haute direction a joué un rôle important dans la résolution de ce conflit et dans la création d'un climat et d'une cohésion organisationnelle. De plus, le défi et la dynamique du projet, la responsabilisation de tous les membres et l'enjeu commun qui composent l'ambiance

générale ont facilité l'ajustement mutuel entre les deux groupes. Par conséquent, les deux groupes ont progressivement appris à interagir, à échanger des idées et à travailler ensemble au sein des équipes de travail.

Au terme de cette seconde phase, la direction du projet RPS réalise comme prévu une évaluation des réalisations et dresse un bilan du projet qui s'avère très positif. À l'interne, la gestion des ressources humaines impliquées et la collaboration entre les intervenants ont constitué des facteurs clés de succès de cette phase. Progressivement, l'organisation a mis en place de nouvelles normes, des procédures, de nouvelles façons de faire et une cohérence qui lui ont permis d'atteindre ses objectifs. Ce bilan a été encourageant et motivateur pour les membres qui ont vu les résultats de leur travail. Toutefois, il demeure des difficultés importantes dans la gestion des projets qui dépassent les frontières de l'organisation et qui impliquent un ou plusieurs autres ministères ou organismes du gouvernement. Le dossier a été actualisé sur la base de ces résultats. Les principales modifications dans la stratégie de développement de l'Ae ont été, d'une part, la création d'une étroite collaboration avec les ministères et organismes de manière à mieux les aligner avec leur environnement sectoriel et, d'autre part, la modification de la stratégie initiale par la fusion de la troisième et de la quatrième phase du projet.

Ainsi, l'organisme a mis en place et a renouvelé l'Ae durant cette période. Un ajustement progressif s'est effectué après chaque phase de développement, ce qui a permis à l'organisme de réviser le processus de développement de l'Ae et de mieux coévoluer avec ses environnements interne et externe.

### **7.3. Coévolution du développement de l'Ae avec son environnement**

La coévolution du développement de l'Ae avec son environnement est présentée par rapport à trois niveaux. À un premier niveau, une analyse du macroenvironnement et de son évolution est effectuée (sous-titre 7.3.1). À un deuxième niveau, une observation du développement de l'Ae est faite par rapport aux autres ministères et organismes, à savoir le mésoenvironnement (sous-titre 7.3.2). Dans un troisième niveau, l'évolution de



l'environnement organisationnel interne est analysée durant cette période de développement de l'Ae (sous-titre 7.3.3).

### **7.3.1. La macroévolution et le développement de l'Ae**

Dans cette deuxième période du développement de l'Ae, le macroenvironnement est caractérisé par les précisions des tendances générales annoncées (7.3.1.1), la concrétisation des relations avec les partenaires d'affaires dans le cadre du projet RPS et enfin (7.3.1.2), la création d'une relation client (7.3.1.3).

#### **7.3.1.1. Les tendances générales**

Cette deuxième période est particulièrement marquée par l'émergence, un peu partout dans le monde, de la mise en ligne des premiers services électroniques des organisations publiques. La concurrence des ministères et des organismes homologues au Canada et à l'international confirme la tendance et met de la pression sur le GOP. Celui-ci se veut un organisme compétitif en termes de développement de services électroniques mis à la disposition de la clientèle. Pour cela, l'organisme a mis en place, depuis la première période, un système de veille sur la clientèle. L'organisme s'efforce de collecter différents types d'informations relatives aux nouvelles pratiques en matière de gouvernement en ligne qui émergent autant au Canada qu'ailleurs dans le monde. À partir de ces informations collectées, l'organisme produit des rapports thématiques annuels faisant la synthèse des meilleures pratiques et des principales tendances. Cette analyse, régulièrement réalisée par la « Vigie, évolution et innovation »<sup>35</sup>, est particulièrement valorisée étant donné qu'elle constitue, à l'époque, la principale source d'information et de connaissance pour l'organisme.

Cette période est également caractérisée par l'apparition des premières vagues de départs à la retraite. Ces vagues ont un impact sur le GOP en augmentant, d'une part, le nombre de clients et, d'autre part, les départs multiples à la retraite parmi ses gestionnaires et ses agents

---

<sup>35</sup> Bureau d'observation placé directement sous la direction du projet directement relié à la haute direction



à l'interne. Cette situation vient accroître la pression et l'urgence pour la mise en place l'Ae. Les figures 7.2 et 7.3 montrent cette croissance importante et rapide de la population de 65 ans et plus par rapport à une diminution de la population des 19 ans et moins dans la province.

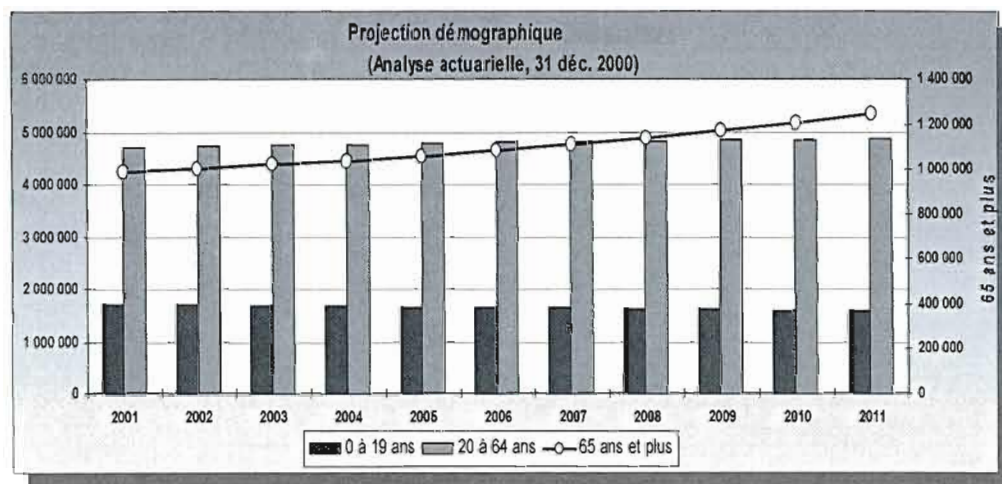


Figure 7-2. Évolution démographique dans la province (source : documents internes du GOP)

L'organisme prévoit une croissance appréciable de 44 % du nombre de bénéficiaires de ses services durant cette période. Cette appréciation va croître de manière significative pour les années à venir, alors que le nombre de cotisants va, quant à lui, croître à moins de 10 %.

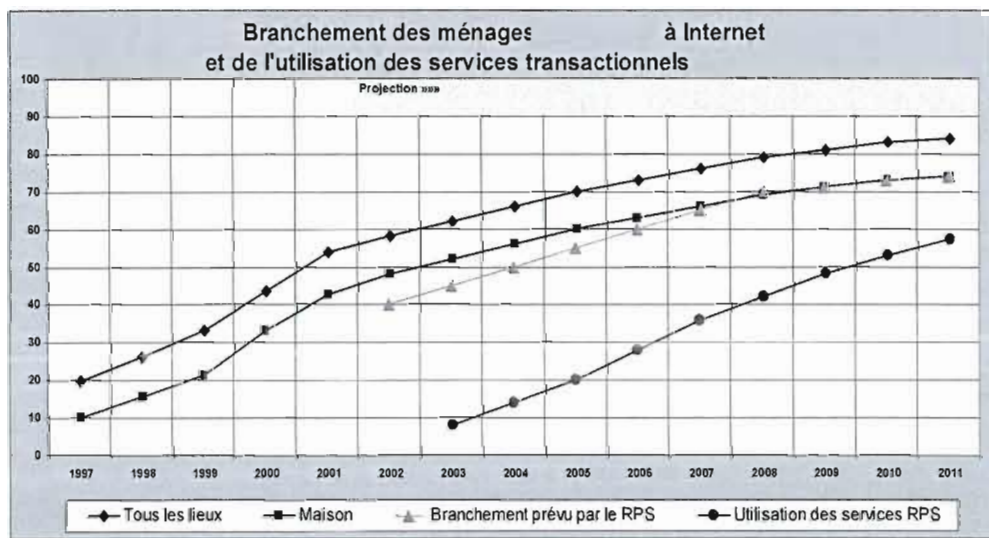
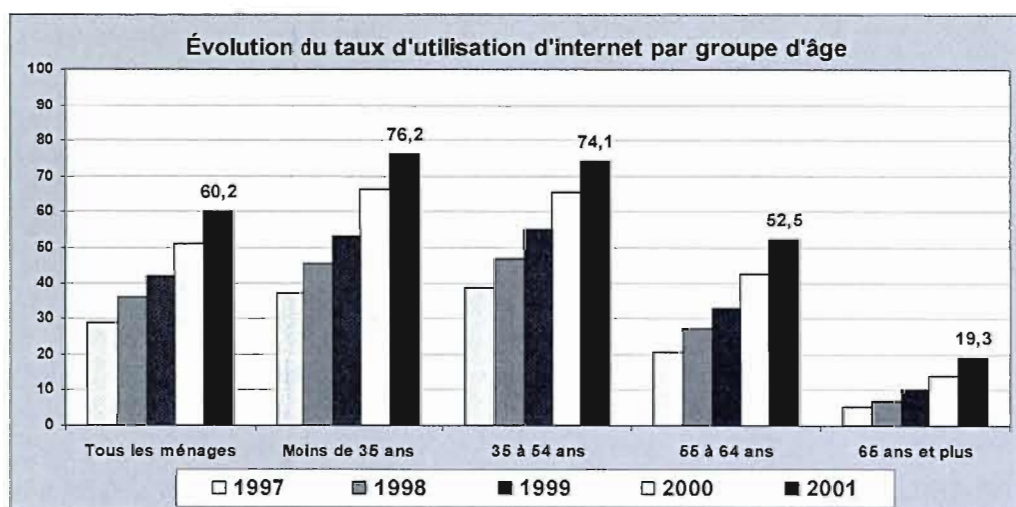


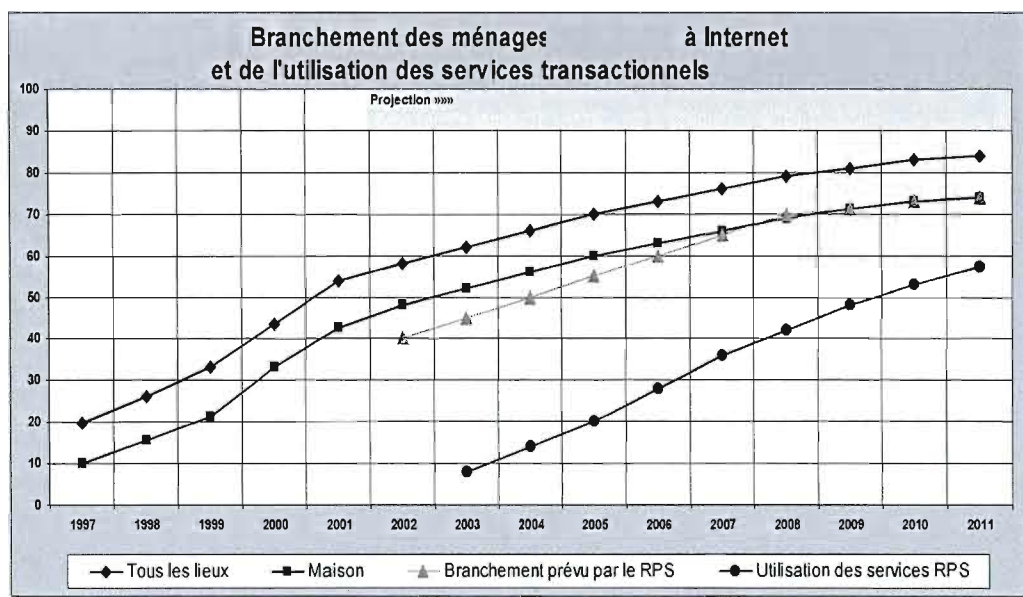
Figure 7-3. Projection des bénéficiaires et des cotisants (source : documents internes du GOP)

Par ailleurs, le GOP est conscient que le succès du projet dépend du taux d'adhésion des clients cotisants et des bénéficiaires des services à l'Ae. Par conséquent, l'organisme, par le biais de son service de veille et de la direction de communication, s'est intéressé de près à l'évolution du nombre d'internautes par tranche d'âge, du taux d'accès à l'Internet et du taux d'utilisation pour préciser ses actions. Les statistiques montrent que la majorité des utilisateurs d'Internet appartiennent à la tranche d'âge visée par l'organisme (voir figure 7-4).



**Figure 7-4. Évolution du taux d'utilisation d'Internet par groupe d'âge**  
(source : documents internes du GOP)

Le GOP s'est particulièrement basé sur les hypothèses d'évolution de l'utilisation de l'Internet dans la province (voir figure 7-5) pour prendre ses décisions et pour développer les services électroniques. La direction du RPS prévoyait que d'ici 2011, 74 % de la population aurait accès à Internet à la maison et que 57 % de la population utiliserait les services transactionnels en ligne du GOP. De plus, Statistique Canada rapporte qu'en 2001, le taux d'utilisation d'Internet pour obtenir des renseignements gouvernementaux a atteint 52,5 %. De plus, selon un sondage réalisé par la direction de communication, souligne que, plus de 75 % des personnes interrogées seraient prêtes à réaliser une simulation des services électroniques offerts par le GOP.



**Figure 7-5. Évaluation du taux de branchement et de l'utilisation des services du GOP**  
(Source : documents internes du GOP)

Ainsi, le taux d'adhésion aux services en ligne du GOP dépend de la disponibilité d'infrastructures d'infrastructure à grande échelle et à coût abordable pour les citoyens, et au taux de branchement de la population à l'Internet. Selon les répondants, au cours des dernières années, les évolutions observées montraient une tendance à la disponibilité, à l'accessibilité facilitée à l'Internet et à des coûts de moins en moins élevés. De plus, le taux de branchement à l'Internet était en progression constante, ce qui confirme que les solutions d'infrastructure s'inscrivent dans un mouvement durable pour la population. Par conséquent, les hypothèses du GOP se sont confirmées progressivement. Les orientations du RPS de l'organisme ainsi que son plan de mise en œuvre s'alignent au mouvement global de pénétration des solutions Internet auprès du grand public.

### 7.3.1.2. La relation avec les parties prenantes et les partenaires d'affaires

Dès la première période, le GOP a la nécessité de construire un réseau de partenaires d'affaires dans le cadre du projet RPS. L'organisation a réalisé une réflexion à ce sujet pour identifier les partenaires clés et les avantages d'une collaboration avec ces partenaires.

Durant cette seconde période, le GOP a commencé à mettre en place son réseau de partenaires. L'organisme a appris à négocier avec les parties-prenantes et à gérer ses partenariats en signant différents types d'ententes d'affaires avec divers acteurs clés de son environnement.

Plusieurs ententes ont été mises en place pendant cette période. D'abord, le GOP a signé une entente d'affaires avec différentes institutions financières pour promouvoir la sécurité financière. Ceci lui a permis de rejoindre une large clientèle bancaire tout au long de l'année et à moindre coût. Le GOP a mis en commun, avec les institutions financières, l'information nécessaire à la promotion la sécurité financière dans la province. Ainsi, ces partenaires ont collaboré afin de développer des capsules d'information sur les différents produits et services permettant de vulgariser l'information technique relative à la sécurité financière. Ces capsules sont mises en ligne pour les mettre à la disposition de la clientèle.

Ensuite, il a signé des ententes avec les patrons et les employeurs, les syndicats et les spécialistes en avantages sociaux. Selon son président, le GOP a collaboré avec chacune de ces parties prenantes afin d'évaluer leurs besoins et de leur proposer des produits répondants à leurs attentes dans l'objectif de sensibiliser et de promouvoir la sécurité financière des travailleurs dans la province.

Ainsi, le président a approché un ensemble de parties-prenantes de manière à construire un réseau de partenaires d'affaires dans le cadre de la mission sociale d'éducation à la sécurité financière. Il leur a proposé des projets communs afin de partager la responsabilité vis-à-vis des citoyens. Le président a souligné qu'il s'agissait également d'éduquer et d'informer les parties prenantes en les incitant à prendre les mesures nécessaires et à faire des changements dans leurs relations avec leurs employés, les clients ou encore les syndiqués.

On a créé un réseau, on a créé. On s'est assuré d'être en osmose ou en harmonie avec l'environnement. L'objectif est clair, il fait que le monde développe l'habitude de l'épargne. Est-ce qu'il y a des frais à l'épargne? Oui regarde là, le régime de retraite tel qu'il existe dans la loi sur le régime complémentaire c'est beaucoup trop contraignant pour une PME. Beaucoup trop. Alors, on a dit : mais est-ce qu'on peut regarder pour vous enlever des contraintes sans dénaturer l'outil puis sans rendre insécure ou non performant? Finalement ben on a trouvé un compromis c'est le régime de [...] simplifié.

Le GOP a montré pendant le projet un intérêt particulier vis-à-vis des alliances et des partenariats. Premièrement, ce réseau lui a permis de rejoindre plus facilement une grande partie de la clientèle pour atteindre ses objectifs de mission sociale. Deuxièmement, l'utilisation de ce réseau lui a également permis de promouvoir la sécurité financière et la prestation électronique de services plus aisément. Troisièmement, les partenariats ont facilité le partage de la responsabilité relative à la planification de la sécurité financière avec des employeurs et leur formation. Ceci a permis d'influencer indirectement leurs décisions.

Alors derrière les autres ça les a aidés à préparer leurs affaires. Leur disant de ne plus compter sur le surplus de main d'œuvre. Si vous avez une organisation du travail qui est bien rigide, ça va être dur là. Parce qu'y en manque un, la chaîne de travail ne marche plus. Alors si vous êtes capables de faire en sorte que vos vieux travailleurs ont envie de continuer à travailler à temps partiel ou autrement, alors vous faisant avec leur régime de retraite vous pouvez compléter une prestation avec un salaire. Ils travailleraient 3 jours puis ça va répondre à vos besoins et ils se ??? ohh c'est vrai c'est vrai. Bon, si c'est ça faites des affaires. Oh mais vos régimes de retraite sont très lourds et puis c'est trop compliqué ça coûte trop cher c'est ce qu'on se fait dire, la responsabilité de l'appareil est trop lourde. Ben on peut regarder ça. Fait qu'on a trouvé des nouveaux produits, on a développé des nouveaux produits comme le registre des régimes de retraite simplifié par exemple ou l'apport de l'employeur et minimale tout ce qu'il fait c'est créé le registre de retraite et il confie l'administration à une institution financière par exemple. Tout ce qu'il a à faire c'est versé la cotisation.

#### **7.3.1.3. La relation du GOP avec son client dans le cadre du développement de l'Ae**

« Visiblement, les habitudes des consommateurs ne sont pas encore rendues là. Donc oui on est en train de faire des changements ». Le président du GOP

La relation du GOP avec le client, dans cette seconde période, traduit un changement dans les perceptions au sein de l'organisme. Le GOP a démarré ses premières réalisations (phase 1 du projet RPS) en considérant que le client potentiel des services en ligne était le même que le client demandeur de prestation de services par les voies traditionnelles de prestation de services (comptoir, courrier et téléphone).

Le GOP réalise alors la première analyse de sa clientèle à cette période en se préoccupant particulièrement du taux d'utilisation d'Internet et du taux d'adhésion à la PES afin de les améliorer.

La valeur ajoutée de cette analyse s'est révélée très faible et n'a pas apporté pas la connaissance nécessaire sur le client pour un développement efficace de l'Ae. En effet, il en résulte principalement une confirmation des hypothèses initiales du RPS, à savoir que la majorité des clients cotisants et bénéficiaires sont des utilisateurs réguliers d'Internet<sup>36</sup>. Cette étude confirme aussi que les clients internautes de l'organisme cherchent à utiliser des services directement accessibles. Ils voudront être plus autonomes pour se renseigner, pour transiger, pour prendre leur décision et pour exercer leurs droits. De plus, il est possible qu'ils utilisent plusieurs canaux pour obtenir leur prestation de services. Sur cette base, l'organisation a développé son offre d'Ae.

Cependant, il s'est avéré à postériori qu'une grande partie des difficultés rencontrées lors de cette période de développement de l'Ae était liée à une faible connaissance effective de ses clients-internautes. En effet, le GOP a essayé dès le début de se mettre à la place du client en supposant qu'il était plus à même de définir ses besoins. La question relative à la définition de l'orientation client pose clairement un problème dans l'organisme. Comme on peut le lire dans les deux segments suivants, la perception est controversée parmi les répondants.

Fait que interrogez une clientèle sur un besoin théorique, si on avait avant que la télévision câblée ou distribuée existe, si on les avait interrogés : aimeriez-vous ça avoir le câble? Aimeriez-vous ça avoir 150 chaînes? Pourquoi?

C'est un besoin théorique inconnu, et même si on n'avait sondé les clientèles je ne suis pas sûr qu'on aurait eu une grande réponse.

---

<sup>36</sup> La proportion des ménages québécois qui utilisent Internet a fait un bond au cours des deux dernières années pour se situer à 53,7 %. On estime que cette proportion sera de 84 % en 2011. Le taux de branchement des ménages québécois est en progression particulièrement, à la maison (augmentation de 9,5 % entre 2000 (33,2 %) et 2001 (42,7 %)). Les futurs retraités de l'organisme seront des utilisateurs d'Internet dans une proportion de plus de 70 % en 2011. Il est possible qu'ils utilisent plusieurs canaux de communication avec le GOP. Les clients ciblés par le GOP pour ses activités de sensibilisation à la planification financière sont déjà des utilisateurs d'Internet dans une proportion de 52 % à 87 %, selon leur niveau de revenus. Les renseignements de nature financière et l'information gouvernementale intéressent déjà environ 50 % des internautes.

D'un côté, certains répondants soulignent qu'il s'agit de la bonne façon de faire. De toute façon, le GOP n'aurait pas pu à l'époque, obtenir davantage d'informations sur le client. Par conséquent, l'organisme n'avait pas d'autres choix que de procéder par essai-erreur étant donné le manque de connaissance et l'incertitude de ce type d'initiative.

Même si leur vision ne se serait peut être pas réalisée, mais il y en avait ils étaient déjà dans le milieu on aurait pu aller en chercher. On a vite décidé que le client ne saurait peut-être pas quoi, nous dire, ça fait qu'on s'est assis entre nous autres pour décider ce que le client aimerait avoir. Fais que ça ça aurait pu être amélioré

D'un autre côté, d'autres répondants sont persuadés qu'il aurait été préférable d'essayer de collecter une information plus authentique sur le client-internaute, sur ses besoins et sur ses attentes, même sur la base d'un faible échantillon d'utilisateurs potentiels. Cette information aurait permis de prendre de meilleures décisions, et de faire une meilleure évaluation des délais.

Ces répondants affirment qu'une meilleure connaissance du client aurait également permis d'éviter à l'organisation de développer des services coûteux, complexes et qui ont été peu utilisés. En effet, les attentes de la clientèle par rapport à la prestation électronique des services étaient bien en dessous de l'offre de services proposés. La direction s'est rendu compte que cette complexité pouvait dissuader le client et ainsi constituer un des principaux blocages à l'adhésion aux services en ligne proposés. Ceux-ci se sont avérés très complexes et inadaptés à une clientèle peu familiarisée aux prestations électroniques de services transactionnels. D'ailleurs, le GOP est en train de mettre en place des procédures afin d'abandonner ces services pour un service commun avec le gouvernement. Cette perception controversée est associée à une culture organisationnelle dominante à l'époque et à une perception qualifiée de « technocrate » du développement des services électroniques.

Ainsi, cette période révèle une complexité additionnelle liée au développement de l'Ae, à savoir les attentes des clients qui n'ont pas été détectées lors de la période de réflexion. En effet, la mise en place d'une organisation orientée client semble essentielle pour le succès du développement de l'Ae. L'organisme a réagi durant cette période, d'une part, par la réalisation d'une campagne de sensibilisation pour changer les perceptions, les mentalités et les valeurs organisationnelles de la relation client et, d'autre part, par l'amorce, à la fin de

cette période d'un nouveau projet, à savoir « le projet multimode » qui est inhérent à l'amélioration de l'orientation client qui a émergé durant cette phase<sup>37</sup>.

### 7.3.2. La mésoévolution et le développement de l'Ae au GOP

Le GOP, qui avait perçu, durant la première période, l'intérêt de développer sa relation avec le reste du gouvernement, se rend compte rapidement des difficultés et de la complexité de ses initiatives. En effet, le GOP avait démarré certaines collaborations avec d'autres ministères et organismes (voir Chapitre 6). Il prévoyait lors de cette seconde période, préciser et confirmer certaines de ces ententes, pour mettre à la disposition de ses clients des services complets et intégrés, par exemple la mise en place d'un outil de simulation de rentes qui tire ses informations auprès de différentes commissions administratives et de différents organismes publics, provinciaux et fédéraux (qui ne sont pas cités pour des raisons de confidentialité). Pour y parvenir, le GOP devait s'alimenter en données réelles et en informations, consignées dans les bases des données de ces organismes. Toutefois, ces ententes n'ont pas abouti, bloquant le développement de ces services électroniques.

La [commission administrative] n'a jamais voulu qu'on l'implante, mais ça marchait [...]. Nous autres ce qu'on voulait c'est que dès que quelqu'un rentrait en simulation à partir du moment où on savait qui c'était qui on allait à [Commission administrative]. Puis là on lui donnait les coordonnées pour aller chercher puis on revenait avec ces données-là. Parce qu'on avait tout ce qu'il fallait là étant donné que c'est sécurisé et tout ça. Sauf qu'à dernière minute la [commission administrative] n'a pas voulu. Parce qu'eux étaient beaucoup moins avancés que nous dans leur site Web. Ils trouvaient intolérable et ils disaient que ça n'a pas de bon sens que nous on donnait un service ça la [GOP] que nous on n'est pas capable de donner encore. Donc c'est pour ça que ça a été bloqué.

Le GOP a également tenté de mettre en place des ententes de collaboration avec des organismes, par exemple avec l'état-civil, pour éviter de fournir des preuves papier. Certaines de ces collaborations n'ont pas abouti, et d'autres ont engendré de longues périodes de discussion et de négociation avant d'être conclues.

---

<sup>37</sup> Le projet « multimode » est présenté en détail dans le prochain chapitre (chapitre 8).



Durant cette seconde période, le seul partenariat considéré comme une réussite est la collaboration avec le MINR. Cette collaboration consistait à autoriser le GOP à utiliser la clé d'authentification développée par le MINR pour l'identification de ses clients la prestation électronique de service. Le GOP a partagé avec le MINR le même rythme d'évolution et d'avancement, car il s'agissait du seul ministère qui proposait à l'époque des services transactionnels personnalisés à ses clients.

Le deuxième groupe c'est les autres organismes externes. Ils ne nous ont pas influencés ou plutôt dans un autre sens. On a voulu profiter d'eux. Mais au contraire on les a devancés. Les seuls qui nous ont accompagnés c'était le ministère MINR, parce qu'eux ils étaient assez avancés. On était légèrement en avance sur eux autres. On les a énormément aidés. Ils sont venus nous voir, ils nous ont aidés, on les a aidés. On a vraiment eu une collaboration magnifique avec le ministère. Les autres ils étaient tellement loin qu'on perdait du temps à les trainer avec nous.

À cette même période, le GOP et le MINR ont commencé alors à mettre la pression sur le gouvernement pour le développement d'une « Solution d'Authentification Universelle », ce qui a lancé le projet d'authentification gouvernemental. Ce projet a été conçu à l'interne au GOP, en collaboration avec le MINR, et a permis de proposer une solution au gouvernement central. Le manque de réactivité du gouvernement au développement d'un service d'identification et d'authentification universel a constitué longtemps un frein à l'évolution de l'Ae au GOP. Les négociations ont été difficiles et très longues avant d'aboutir à l'authentifiant gouvernemental.

Mais quand on a su ça, on est tout de suite parti au centre et on est parti voir nos collègues des autres organisations et puis on a milité et on a poussé pour que cette clé universelle émerge. Et c'est le [GOP] qui a fait en sorte que la clé universelle [...] du gouvernement [...] voit le jour.

À la fin de cette deuxième période, un nouveau ministère, qui s'occupe des services aux citoyens, a été créé et un guichet unique a été mis en place. En collaboration avec ce nouveau ministère, le GOP a participé aux premières réflexions pour mettre en place des solutions de

services partagées qui se sont poursuivies lors de la troisième période<sup>38</sup>. La participation du GOP à ces projets gouvernementaux est présentée dans le prochain chapitre (Chapitre 8).

Ainsi, la relation intraorganisationnelle a joué un rôle important dans le développement de l'Ae au GOP. Toutefois, elle a constitué un des défis majeurs et notamment, le principal frein à la proposition de service électronique intégré. En effet, la mise en commun, l'ouverture et le partage de l'information entre les ministères et organismes publics ont constitué des difficultés, voire des blocages importants au développement de l'Ae. Les difficultés sont liées d'autant plus aux ententes et à la structure de penser en silos qui caractérisent le gouvernement qu'aux difficultés techniques ou de faisabilité du projet. Ainsi, l'intégration interorganisationnelle semble constituer une source de complexité additionnelle du développement de l'Ae.

### **7.3.3. La microévolution et le développement de l'Ae**

La conception et l'implantation du projet RPS ont été réalisées de manière intégrée dans l'organisation, à savoir dans son fonctionnement quotidien et non de manière séparée comme un projet pilote.

Les façons de faire, la façon de penser et la façon d'être au GOP étaient centrées jusqu'à sur l'interne. Ceci a amené l'organisation à réagir pour devenir proactive et pour fonctionner efficacement avec les exigences liées par le mode électronique. De nombreuses façons de faire ont d'ailleurs été modifiées par souci de cohérence à cette nouvelle philosophie. « [...] On ne part pas sur un trip technologique. On était vraiment balisé en se disant : faut trouver réponse à ses clients [...]. »

Le président, qui avait déjà montré durant la phase précédente un important leadership, a clairement expliqué et transmis le fait que ce projet était différent et donc, qu'il devait être

---

<sup>38</sup> La participation au GOP dans le cadre de ce projet commun est présentée en détail dans le prochain chapitre (Chap. 8).

abordé différemment. Les premières décisions venaient donc rompre les façons de faire traditionnelles de l'organisation en termes de direction et de gestion de projet.

Ainsi, des adaptations dans les façons de faire (7.3.3.1), dans la culture organisationnelle (7.3.3.2) et dans les modes de rétribution de différentes natures (7.3.3.3) ont été mises en place au fur et à mesure de l'évolution du projet. Certains de ces changements sont délibérés alors que d'autres sont émergents, créant ainsi les conditions favorables dans l'organisme (Orlikowski, 2000).

#### **7.3.3.1. Les adaptations dans les façons de faire**

Certaines adaptations et certains changements dans les façons de faire ont caractérisé l'évolution organisationnelle à cette période. Premièrement, la direction de projet a été placée directement sous la haute direction. Cette décision reflète une volonté de la haute direction d'être « porteuse » du projet afin que ce dernier soit perçu comme un projet corporatif et qu'il obtienne la priorité nécessaire. Par conséquent, la directrice du projet, qui a été recrutée et nommée à la tête de la direction du renouvellement de la prestation de services, rend compte directement au président. Cette réalité marque un changement de taille dans les façons de faire de l'organisation en matière de gestion de projet. En effet, la direction de projet de grande envergure qui concerne le développement de systèmes est traditionnellement dirigée par la direction des systèmes d'information. Cette direction a d'ailleurs un historique de succès pour ce type de projet. Pour cette raison, il y a eu au démarrage de cette phase une forte résistance de la part de la direction des systèmes d'information.

Ça avait été difficile un peu au début un petit peu parce que les gens de la DSI pensaient qu'ils allaient avoir ce projet-là à gérer. Quand ils ont vu que ça leur échapper surtout par quelqu'un qui arrivait de l'extérieur, parce que moi j'arrivais au [GOP], ils n'étaient pas contents. Et on avait besoin de leur collaboration.

Y en a eu de la résistance avec je dirais l'affaire de la DSI. Marc [...] est maintenant Direction. La DSI disait : on est d'accord avec ça, mais ça aurait dû nous revenir. Eux autres ce qu'ils contestaient, c'est le fait que ce n'était pas eux autres qui étaient maîtres d'œuvre. Le président du GOP de l'époque justifie cette décision par un souci de cohérence par rapport à la compréhension du projet qui a été annoncé. Il paraissait important pour mener

à bien ce projet qu'il ne soit pas dirigé par les gens de technologie. Le projet devait être perçu comme un projet corporatif et non technologique. Ensuite, la décision de positionner le projet au niveau présidentiel a permis d'éviter les résistances aux changements et les luttes de pouvoir entre les différentes directions de l'organisation, et a permis de mieux gérer les relations SI/métiers.

Les gestionnaires de la DSI reconnaissent qu'ils ont dû s'adapter à cette nouvelle façon de faire. Ils ont appris à collaborer et à interagir de manière transversale et non hiérarchique avec d'autres directions et d'autres membres de l'organisation pour trouver les solutions.

J'ai peut-être appris à mieux communiquer beaucoup là. C'est sur qu'à chaque projet t'apprends à mieux gérer tes affaires. Quand même il reste que je te disais tout à l'heure au début Louise et Marc sont arrivés avec des façons de faire différentes, mais il reste que nous on avait nos façons de faire. J'ai appris à faire les choses un petit peu différemment que ce que j'étais habitué, mais c'est correct. Ça ne m'a pas donné plus de rigueur même si j'en avais déjà beaucoup.

[...] J'ai appris à être flexible peut-être. Mais j'ai trouvé ça très difficile quand même, l'arrivée de Marc de vouloir changer nos façons de faire. Ça ça je trouvais ça Ruff. Ça, ça ne m'a pas plu. Ça fait 3-4 projets qu'on livre là et c'était toujours une réussite là. [GOP] n'avait jamais manqué son coup nulle part, d'arriver là et surtout qu'eux autres là ils venaient d'une place qui selon moi n'avait pas réussi grand-chose d'autant plus. [...] Faut s'adapter, je pense, qu'un projet, c'est ça.

Deuxièmement, le recrutement du chargé du projet, en janvier 2002, a également été un événement perturbateur important. Il a permis de déclencher concrètement la réalisation du projet RPS en amenant de nouvelles façons de faire dans l'organisation (rédaction du plan d'action). Ce recrutement a aussi provoqué une réaction vive chez les membres de la DSI. Ils ont toujours été maîtres d'œuvre et ils avaient leurs propres façons de faire qui leur a valu jusque-là des succès importants. Cette résistance a rapidement été résolue. De plus, la perception des gens de la DSI a changé et des ajustements mutuels ont été effectués pour qu'ils s'adaptent aux façons de faire qui ont été amenées par le chef de projet nouvellement recruté au GOP. Aujourd'hui, tous les répondants le présentent comme le champion du projet, notamment lors de la phase de déploiement stratégique.

Un des points importants, qui est perçu comme une force de la façon de faire du projet, est la compétence et le savoir-faire dont a fait preuve le chef de projet pour traduire les processus cognitifs de manière concrète en processus de travail. Ces actions ont facilité la

transition de la phase de réflexion vers la phase de l'implantation du projet, créant ainsi un lien dans le temps, d'une part, et entre le niveau stratégique et fonctionnel, d'autre part. Ces actions ont guidé par la suite toute la réalisation du projet.

Ça a été difficile au point de vue gestion de projet, parce qu'entre autres nous on a des façons de faire à la [GOP] très très ancrée. On avait des normes, tout nous réussissait très bien. Moi j'avais 2-3 projets au préalable qui avaient très bien fonctionné. Arrive le RPS, fait que moi je l'avais parti à ma manière. Mais lui (Chef de projet) aussi venait de l'extérieur dans des projets comme ça. Il est arrivé comme par après et il voulait comme tout changer et j'avais trouvé ça comme difficile. Ils nous ont fait changer nos façons de faire. C'est que nous on a nos façons de faire, ça marche bien. On nous amène du monde de l'extérieur qui viennent et qui veulent changer toutes nos façons de faire. C'est un peu tannant ça. Par après ça a été plus facile avec Marc. Mais après, regarde de part et d'autre on s'est tous un peu adapté. Ce qui nous a aidés aussi après qu'on ait eu fait la livraison.

Troisièmement, une structure matricielle est mise en place pour éviter les risques liés à une implantation forcée de l'Ae. Ce choix s'aligne à la décision antérieure de ne pas créer une structure permanente pour le projet. La structure matricielle a pour objectif de favoriser une implantation progressive de l'Ae, de faciliter l'appropriation des pratiques et des façons de faire et de favoriser la pénétration du changement dans toute l'organisation dès le début du projet. Cette structure matricielle est présentée comme une innovation des façons de faire au GOP. Elle consiste à centraliser la coordination et l'intégration du projet auprès d'une équipe réduite et d'impartir la réalisation aux différentes directions de l'organisation (structure permanente), à l'aide des mandats qui leurs ont été confiés. La structure matricielle implique ainsi un grand nombre de participants, particulièrement parmi les gens de métiers (les opérations) qui n'ont pas l'habitude de participer aux projets de développement de systèmes en général. En effet, la direction de projet a décidé d'impliquer les gestionnaires de métiers au même titre que les gestionnaires à la DSI dans la réalisation du projet. Le président leur confie d'ailleurs les rôles stratégiques de collecter de l'information, de connaître intimement le client et il les a conviés à participer à la définition et à la planification stratégique.

Toutefois, la mise en place et le fonctionnement de l'organisation à partir d'une structure matricielle n'ont pas été sans difficulté, particulièrement durant la « phase 1 » du projet. En effet, les gestionnaires ont éprouvé des difficultés à gérer les ressources qui avaient une double fonction. Ces acteurs étaient présents physiquement dans leur direction, mais ils

étaient alloués au projet et dépendaient partiellement de la direction de projet. Par conséquent, il était difficile pour les ressources mobilisées en mode matriciel de gérer la relation avec leurs supérieurs hiérarchiques. Pour faire face à ces difficultés, l'équipe dirigeante a accompagné les ressources et leurs supérieurs dans la résolution des conflits par la communication en normalisant la priorité du projet RPS. De plus, ils ont accordé un temps d'apprentissage et d'ajustement pour que les employés et leurs responsables hiérarchiques se familiarisent et s'adaptent pour à cette nouvelle façon de fonctionner. .

Chaque direction avait des gens qui devaient travailler là-dessus et ces gens-là, y en avaient à peu près à ce moment-là à peu près 260 au [GOP] qui travaillait en même temps. On le sait, parce qu'on a fait une activité de reconnaissance, restait physiquement dans leurs organisations. Y avait un endroit qui s'appelait direction de renouvellement de Prestation de services, c'était nos consultants nos ci nos ça, mais y avait à peu près 15 personnes là dedans, 15 - 20 personnes au max. Les effectifs demeuraient physiquement dans leurs organisations. Alors ça ça crée pour les gestionnaires, ça les a obligés à savoir qu'est ce qu'ils faisaient en matière de RPS mais en même temps ça les déconcentrait parce qu'il y avait du personnel qui était physiquement chez eux, qui relevait d'eux hiérarchiquement et qui travaillait pour quelqu'un d'autre. C'était vraiment la matricielle là poussait à son extrême. Parce que des formules matricielles on n'a pas inventé ça, ça existé y a bien longtemps.

La structure matricielle a été avantageuse à plusieurs égards. D'abord, elle a facilité l'infiltration du changement dans l'organisation par l'implantation progressive du projet. Ceci a permis d'éviter une implantation forcée. Ensuite, selon la directrice du projet, elle a permis également d'attirer et de mobiliser les personnes les plus motivées et les plus compétentes dans l'organisation. La structure matricielle a facilité le travail en équipe, la collaboration entre personnes de disciplines différentes. Elle a joué un rôle clé dans l'ouverture et le changement des mentalités et dans le décloisonnement de l'organisation. Ainsi, la structure matricielle est considérée comme un facteur facilitateur important du développement de l'Ae et de la réalisation progressive du changement.

Alors, c'était vraiment nouveau!!! Nous autres on se disait : alors si on a des unités dans chaque unité 5 – 6 – 7 personnes qui travaillaient sur le RPS, alors ils vont contaminer si on veut leur lieu. Alors quand nous on va se retirer ça va rester là!!! On faisait souvent l'exemple du petit ballon. Nous autres on est un petit ballon, 2,5 là en permanence on est un petit ballon de rien. Alors, tout notre gang est reparti partout dans l'organigramme, alors que le jour où on enlève le petit ballon tout reste là, on est obligé de faire, par exemple ce qu'ils ont fait au New Brunswick ou ailleurs, où ils disent on crée une petite bulle de changement, où on insère tout le monde qui travaille là- dessus. Quant à la fin du projet on a réalisé tout le projet, là on le pousse vers la machine de force, on essaye de le rentrer dans la machine et puis là on dit : accepte ça. Nous on l'a pas eu d'opération à faire. Le jour où ça a fini, ça n'a pas fait de bruit pour les 2-3 personnes qui travaillaient là, ils se sont mis à travailler sur autre chose et puis ça finit là.

Ces changements viennent rompre avec les anciennes routines et façons de faire en gestion de projet, ainsi qu'avec les pratiques au niveau interorganisationnel. Dans ce sens, ces changements peuvent être considérés comme des facteurs clés du succès du projet.

### **7.3.3.2. Le changement culturel**

Le changement culturel fait partie d'une vision corporative globale de la nouvelle façon d'être de l'organisation. La culture est considérée par le président de l'organisme comme un des facteurs de création de valeur dans cette nouvelle économie. Par conséquent, l'équipe dirigeante a mis beaucoup d'énergie pour modifier, en priorité, la façon de penser dans l'organisme, notamment par rapport au service à la clientèle et à la perception de la relation avec le client. *« Ça prend une culture partagée au sein de l'organisation, des valeurs partagées et une volonté de travailler ensemble pour y arriver ».*

La première étape, selon le président, était de « défaire » la culture dominante à l'époque qui entretenait la dépendance de la clientèle pour établir une nouvelle culture qui valorise de l'autonomie. Et il fallait que toute l'organisation comprenne que tous les gestes à poser devaient être directement en relation avec cette nouvelle façon de penser. Le président a d'ailleurs veillé, par le biais des échanges, des discussions avec les gestionnaires et de divers autres types d'interactions, à déconstruire certaines routines organisationnelles.

La deuxième étape de ce changement culturel était de faire comprendre à l'ensemble de l'organisation que le canal Internet était le canal de prestation de services prioritaire au GOP. Ce changement a exigé de nombreux efforts de la part de l'équipe dirigeante. Le projet

multimode, qui est présenté dans le prochain chapitre, a d'ailleurs émergé dans le cadre de ces efforts mis en place pour une gestion plus efficace de la transition vers le Web comme canal de prestation de services dominant.

Moi je me serais attendu à ce que la contagion soit plus forte, qu'elle soit plus forte et plus naturelle. Que les gens remettent plus en question leur façon de faire habituelle. Oui ben là, ça n'a pas de bon sens qu'on fasse ça papier. Qu'on le fasse de cette façon-là papier alors que regarde alors que là dans le Web, alors que les gens ah oui le Web c'est correct, mais nous papier on reste comme ça. Il faut plus forcer cette transition-là de vers le changement de culture. De plus forcer le changement de paradigme que le Web à ramener qu'on a accepté de faire pour pouvoir faire des transactions en ligne. Le transférer dans le mode traditionnel, c'est un peu plus difficile que ce à quoi je m'attendais.

Ainsi, le changement culturel est présenté comme une dimension clé qui est basée sur une communication intensive dans le projet durant toute la période et sur un leadership important du président et de l'équipe du projet.

#### **7.3.3.3. Les modes de compensation**

Le président a compris que l'engagement des employés à l'interne pouvait être facilité par une relation gagnant-gagnant. Ce changement improvisé consiste à mettre en place un nouveau système de compensation pour les employés du GOP. Comme l'indique le segment suivant, plusieurs avantages et motivations ont été accordés aux employés pour les inciter à devenir parties prenantes du projet.



Mais le monde, il est embarqué et puis, chez eux on a développé une approche gagnant-gagnant dans le sens où on s'est dit je pense que juste demander aux employés je dois donner. Alors, je dois donner. Alors, je donne quoi : je donne des bonnes conditions de travail, des programmes d'horaires variables comme y en a jamais eu ailleurs, des programmes de reconnaissances comme y en a pas ailleurs. Tout ça pour récompenser le bon comportement. Ce n'était pas le comportement de tout le monde là. C'était un comportement souhaité. Donc si tu fais le comportement souhaité l'incitatif est là. La formation tu l'auras je te la paye aucun problème. L'horaire variable tu l'as il est là. Les conditions physiques, matérielles. Un employeur qui veut avoir du soutien doit créer des conditions de travail intéressantes, des possibilités de se mettre en valeur et des possibilités de se réaliser. Donc, on peut développer ça et ceux-là qui sont à l'aise ils vont jouer notre jeu et ils vont jouer leurs jeux et puis ils vont se développer. Puis se faisant, ils vont gagner en maturité, en sagesse en professionnalisme. Et nous autres on va gagner des gens dynamiques motivés et qui vont vouloir s'impliquer.

Étant donné la taille et la durée du projet, le président a alors compris qu'il ne suffisait pas d'obtenir l'adhésion au démarrage, mais qu'il fallait également assurer une relation durable avec les employés. Il a donc cherché à motiver les ressources humaines en faisant converger les intérêts de l'organisation avec les intérêts personnels de ses employés, « *une relation gagnant-gagnant* ».

Les bénéfices devaient donc être partagés avec les employés qui devaient y trouver aussi leur compte. Par conséquent, l'organisme a cherché, par la communication, par les intéressements, mais aussi par la responsabilisation et la confiance, à favoriser l'épanouissement individuel et l'apprentissage. Ceci a favorisé l'implication, la reconnaissance et l'atteinte des objectifs.

Ainsi, ces adaptations se sont faites progressivement tout au long de la seconde période. D'une part, durant la seconde phase de développement (2003-2004), les difficultés rencontrées ont été, pour la plupart, résolues et l'ajustement de l'organisation au développement s'est fait progressivement. D'autre part, la consolidation du développement de l'Ae marque l'infiltration du changement dans l'organisation et l'ajustement des processus par rapport à la coévolution du développement de l'Ae avec son environnement. Ceci met en avant les capacités organisationnelles qui ont été mobilisées pour y parvenir. Ces capacités organisationnelles du développement de l'Ae sont présentées dans la partie suivante.



#### 7.4.1. La mobilisation et le renforcement des capacités stratégiques

Les capacités stratégiques du développement de l'Ae, qui ont émergé durant la première période, ont également été mobilisées et renforcées progressivement durant de cette seconde période. Ces capacités se retrouvent généralisées à la haute direction et à la direction du projet.

**Tableau 7-3. Domaine de gestion des capacités stratégiques**

<b>Capacité organisationnelle stratégique</b>	
<b>Domaines de gestion</b>	<b>Commentaires</b>
Réflexion stratégique	- Évaluation et repositionnement du projet → Capacité d'adaptation et la flexibilité stratégique
Gestion du déploiement de la stratégie	- Facilite la transition entre la réflexion stratégique et la réalisation - Crée les liens dans le temps et chorégraphie les transitions - Favorise une organisation efficace du projet générale à la tâche → Crée le lien entre les capacités stratégiques et les autres capacités organisationnelles
Allocation de ressource et création de valeur interne	- Décisions critiques et responsabilisation vis-à-vis du projet → Approche gagnant-gagnant : créer et renforcer progressivement la confiance, l'adhésion, l'engagement des employés
Gestion de la Gouvernance Métiers et TI	- Renforcement de la gestion de la Gouvernance SI/Métier par la direction de projet → Assurer l'alignement entre la stratégie d'affaires et la stratégie TI et l'étroite collaboration entre les ressources métiers et TI
Création de la valeur client	- Repositionnement du projet et adaptation de la stratégie d'offre de service pour répondre aux attentes clients → Gestion de la complexité technologique et la complexité des attentes client/utilisateur
Gestion de la relation avec les partenaires d'affaires	- Domaine de gestion des partenariats nouveaux qui s'annonce difficile à maîtriser en raison de la dépendance du rythme d'évolution des partenaires d'affaires

La capacité stratégique peut se décrire à travers six domaines de gestion (voir tableau 7-3) qui sont présentés dans les sections suivantes la gestion de la réflexion stratégique (7.4.1.1), la gestion du déploiement de la stratégie (7.4.1.2), la gestion de l'allocation des ressources et la création de la valeur interne (7.4.1.3), la gestion de la gouvernance métier et TI (7.4.1.4), la

création de valeur client (7.4.1.5) et la gestion de la relation avec les partenaires d'affaires (7.4.1.6).

#### **7.4.1.1. La gestion de la réflexion stratégique**

La gestion de la réflexion stratégique a été renouvelée à travers les deux processus d'évaluation et de repositionnement qui ont eu lieu respectivement au terme de la première phase (2001-2003) et de la seconde phase (2003-2004) du projet RPS. L'organisation a fait preuve d'une capacité de pilotage opérationnel efficace de son projet. La vision et les objectifs stratégiques restent appropriés, et la pertinence du projet s'est confirmée progressivement. Le déroulement du projet a été adapté pour assurer l'efficacité de sa réalisation du projet. Le GOP a fait preuve, en effet, d'une forte aptitude d'adaptation et de flexibilité stratégique face aux différentes évolutions des contextes interne et externe. L'équipe de projet a ainsi reformulé la stratégie et réalisé les changements adéquats pour évoluer efficacement dans le développement de l'Ae.

#### **7.4.1.2. La gestion du déploiement de la stratégie**

Le déploiement de la stratégie s'est avéré une importante composante de la capacité stratégique. Il a joué un rôle important pour mener à bien le projet. Cette capacité stratégique émergente montre l'aptitude de l'organisation à transformer l'abstraction cognitive en activité opérationnelle définie. Le processus de déploiement stratégique a permis d'organiser progressivement le projet à partir de la division générale jusqu'aux tâches précises. L'équipe dirigeante a fait preuve, en premier lieu, d'une aptitude pour traduire la stratégie et la vision dans un portefeuille de projets. En deuxième lieu, elle a montré les compétences nécessaires pour définir tout le contenu et les processus et les a distribués pour arriver à terme aux résultats escomptés.

Ainsi, elle assure l'interaction entre la capacité stratégique et la capacité de projet de l'organisation, permettant une meilleure exploitation et une meilleure gestion du temps, en chorégraphiant les transitions entre les périodes et les phases du projet RPS. Au niveau

interne, le déploiement de la stratégie est présenté comme une force et une capacité critique pour l'évolution de l'organisation et pour sa transformation.

#### **7.4.1.3. La gestion de l'allocation des ressources et de la création de la valeur interne**

L'allocation des ressources, qui découle directement de cette capacité de déploiement de la stratégie, a constitué un facteur critique du succès du projet. Le GOP s'est d'ailleurs fortement appuyé sur les compétences et les connaissances des ressources humaines mobilisées et déployées pour assurer la réalisation du projet. Les décisions relatives à l'allocation des ressources ont été critiques pour la réussite de la mise en œuvre et de l'implantation de l'Ae. Par exemple, l'organisme a décidé de positionner le projet d'implantation de l'Ae directement sous la présidence pour éviter les risques liés à la lutte de pouvoir entre les groupes impliqués. Aussi, le président a décidé de recruter des ressources de l'externe afin qu'elles soient pleinement dédiées au projet et pour s'assurer de la mise en place de l'Ae. Cette décision a été essentielle, car elle a permis d'accorder au projet l'attention et la priorité souhaitées.

L'allocation des ressources a été supportée par la création de valeur interne. Cette dernière est associée à ce que les répondants appellent l'approche « gagnant-gagnant » qui modifie la relation entre l'organisation et ses employés. La haute direction a recréé un climat permettant de renforcer progressivement la confiance, l'adhésion, l'implication et le sentiment de responsabilité des employés à l'interne.

#### **7.4.1.4. La gestion de la gouvernance SI/métier**

La gestion de la gouvernance SI/métiers a été un facteur critique durant cette période. Elle est directement reliée à l'allocation efficace des ressources (recrutement de la directrice et du chef de projet). Le leadership de la haute direction et de la direction de projet a joué un rôle important pour gérer les situations conflictuelles entre les gens de métiers et les gens de TI, et pour résorber les résistances, particulièrement au démarrage du projet. Des actions et des décisions prises dans ce sens ont favorisé l'alignement stratégique entre l'Ae et la stratégie d'affaires. Toute l'organisation a bien compris que l'implantation de l'Ae n'était pas

juste un projet technologique, mais une réponse à une problématique dans laquelle la technologie est un intrant primordial. Les résultats positifs de la gestion de la gouvernance SI/métiers émergent à la fin de cette deuxième période. D'ailleurs, la gestion de la relation entre ces deux protagonistes a été reprise par les groupes eux-mêmes et ne nécessite plus l'intervention de supérieurs hiérarchiques. Ces deux groupes d'acteurs clés fonctionnent dorénavant en étroite collaboration.

#### **7.4.1.5. La gestion de la création de valeur client**

La création de valeur client est émergente. Elle a été facilitée par les analyses de la clientèle et les repositionnements du projet. La direction de projet a beaucoup réfléchi à la de création de valeur client à partir de la deuxième phase d'implantation de l'Ae. Les premières livraisons ont mis en avant la complexité des attentes clients et la complexité technologique de l'Ae, rendant les services électroniques difficiles à utiliser. L'organisme, qui se préoccupe de plus en plus des attentes de sa clientèle, a adapté son offre de services. En effet, il a remis en cause certaines décisions et modifié sa stratégie de développement de l'Ae pour créer davantage de valeur à la clientèle et ainsi, augmenter son adhésion. Cette capacité reste naissante. Elle se renforcera avec la mise en place du projet multimode et la stratégie de migration client lors de la troisième période.

#### **7.4.1.6. La gestion de la relation des parties prenantes**

La gestion de la relation des partenariats d'affaires est une capacité nouvelle et reste émergente à cette période. De multiples efforts ont été déployés afin de favoriser l'ouverture de l'organisation sur son environnement et de favoriser la création de partenariats d'affaires. Les partenariats avec le GOP et le MINR pour le développement des services électroniques d'identification et d'authentification ont été un succès. Ils ont permis d'initier de nouveaux projets interorganisationnels plus larges avec le gouvernement. Malgré certains succès, cette période révèle la complexité et les difficultés multiples liées à la gestion des relations avec les parties prenantes et leurs intérêts divergents. En effet, la maîtrise de ce domaine de gestion n'est pas limitée aux efforts réalisés à l'interne pour atteindre les objectifs recherchés. Elle dépend également des autres organismes qui n'ont pas forcément les mêmes priorités et les

mêmes rythmes d'évolution. La gestion des bénéfices des projets reste alors, difficile à appliquer ou à réaliser quand les projets dépassent les frontières de l'organisme et impliquent la participation de plusieurs acteurs externes.

#### 7.4.2. Le développement et le renforcement des capacités projets

L'apprentissage de nouvelles façons de faire en gestion de projet favorise l'émergence des capacités projets. Ces capacités, déjà présentes et confirmées dans l'organisation, ont été modifiées et adaptées aux besoins spécifiques du développement de l'Ae. Elles se sont progressivement renforcées par la résolution des problèmes et des difficultés rencontrés, par l'apprentissage et par l'exploitation des nouvelles façons de faire. Ces capacités sont caractérisées, comme il est résumé dans le tableau suivant (voir tableau 7-4), par le domaine de gestion de projets (7.4.2.1) et par le domaine de conduite du changement (7.4.2.2). Ces deux domaines de gestion ont été réalisés de manière synchronisée et intégrée, et non sous forme de projet pilote.

**Tableau 7-4. Domaine de Gestion des Capacités organisationnelles Projets**

Capacité organisationnelle Projet		
Domaines de gestion		Commentaires
Gestion de Projet	Gestion du contenu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Composé par la gestion des coûts, des échéanciers et la gestion de l'intégrité</li> <li>- Mise en place de processus de conception et planification</li> <li>- Émergence de processus d'évaluation et de rétroaction permettant une gestion progressive et actualisée du projet par rapport aux environnements internes et externes (dégrossissement pour une meilleure gestion du contenu)</li> <li>→ Facilitateur de l'évolution et contribution au succès du projet</li> </ul>
	Gestion des Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nouvelles façons de faire en matière de ressources humaines (impartition, structure matricielle, travail en équipe, responsabilisation, promotion et motivation, etc.).</li> <li>- Activités favorables à la mobilisation, implication, participation active et responsabilisation des ressources</li> <li>- Favorise également l'arrimage, la pénétration du changement et l'apprentissage organisationnel</li> </ul>

Capacité organisationnelle Projet		
Domaines de gestion		Commentaires
		→ Facilitateur clé de l'évolution et facteur clé de succès du projet
	Gestion de la communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovation en GP (apprentissage par rapport aux expériences antérieures)</li> <li>- Communication à l'interne, communication à l'externe</li> <li>- Favorable à l'ouverture, transparence et partage d'informations et de connaissances</li> <li>- Processus commun avec la gestion du changement</li> </ul> → Facilite la collaboration, le travail en équipe et apporte une valeur ajoutée aux façons de faire
	Gestion de la qualité	La gestion de la qualité dans le projet concerne essentiellement la performance technologique, la performance du site Web, la performance de l'infrastructure technologique et la performance de la sécurité. <ul style="list-style-type: none"> <li>- De faibles efforts de gestion de la qualité ont été déployés sur les aspects relationnels.</li> <li>- Nombreuses difficultés au cours du projet liées au fait qu'elles n'ont pas su intégrer rapidement les besoins des clients</li> </ul> → Présente et profondément ancrée dans la culture et les façons de faire, mais reste spécifique aux aspects fonctionnels et techniques
	Gestion des risques	La capacité de l'organisation à anticiper les risques, la capacité de l'organisation à réagir et à prendre des mesures en cas de réalisation des risques et enfin la capacité de l'organisation à gérer les risques Processus de gestion comme l'identification et l'analyse des facteurs de risque, la planification préventive du risque, la planification contingente et le suivi et le contrôle de ces facteurs de risques et de leurs évolutions (le risque client lié à l'adhésion du client, le risque relatif à la preuve de signature) → Fortement présente dans l'organisation et a été adaptée pour les spécificités du projet
Conduite du changement	Gestion du démarrage	La vente du projet, l'adhésion, l'implication des acteurs, la mobilisation et la participation du plus grand nombre d'acteurs dans l'organisation, etc.
	Gestion de la transition	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déploiement de la stratégie (mandat, responsabilisation et gestion efficace des ressources humaines).</li> <li>- Rétroaction et repositionnement du projet pour assurer la transition entre les phases</li> <li>- Changement de mentalité pour s'assurer d'une culture favorable et de l'appropriation du changement (par des campagnes de communication de la vision, vente du projet, être à l'écoute des membres de l'organisation, de</li> </ul>



Capacité organisationnelle Projet	
Domaines de gestion	Commentaires
	veiller à la compréhension de la vision, rencontres multiples)
Gestion du support au changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'une cellule de gestion de changement (Soutien d'experts externes en matière de supports au changement)</li> <li>- Connaissance de l'organisation, diagnostic, évaluation des impacts humains et des processus</li> <li>- Assurer durant toute la période en mobilisant la capacité métiers</li> </ul>

#### 7.4.2.1. La gestion de projet

Le domaine de gestion de projet était déjà fortement présent dans l'organisation. Il a été adapté pour les spécificités du projet de l'Ae et renforcé par des innovations dans les façons de faire. Il est supporté par différents domaines de gestion comme la gestion de contenu, la gestion des ressources humaines, la gestion de la communication, la gestion de la qualité et la gestion des risques. L'organisme a appris à maîtriser ces domaines de gestion qui, comme il est présenté dans le tableau (tableau 7-4), ont facilité l'évolution de l'organisation et le succès du projet. La gestion du contenu est basée sur une nouvelle façon de faire pour le GOP qui a notamment facilité la maîtrise de la gestion des coûts, de la gestion des échéanciers et de l'intégrité du projet. La gestion des ressources humaines est également basée sur de nouvelles façons de faire. Elle constitue un facteur clé du succès de ce projet. La gestion des ressources humaines est associée à l'implication, à la responsabilisation avec succès des ressources, à leur engagement, et à la création des conditions favorables. Elle a notamment favorisé l'apprentissage et la pénétration du changement dans l'organisation. La gestion de la communication constitue également un nouveau domaine pour le GOP. Ce domaine concerne la gestion de la communication interne et externe sur différents canaux. Il a joué un rôle important dans le cadre de cette seconde période et a favorisé les interactions multiples à l'origine de l'apprentissage, du transfert d'information et des connaissances, de l'ouverture et de la transparence. Les répondants considèrent cette capacité comme étant maîtrisée et intégrée dans les façons de faire de l'organisme. Elle a d'ailleurs été mobilisée avec succès pour les projets qui ont suivi (voir chapitre 8). La gestion de la qualité et la gestion des risques sont des capacités organisationnelles déjà fortement présentes dans l'organisation et

dans ses façons de faire en matière de gestion de projet. Elles ont été adaptées pour les besoins du projet de renouvellement de la prestation de services. La gestion de la qualité qui est également fortement ancrée dans la culture organisationnelle reste encore liée aux dimensions fonctionnelles et techniques et n'a pas intégré les dimensions relationnelles. Cette capacité de gestion de projet est intégrée à la capacité de conduite du changement qu'il en devient difficile de les distinguer.

#### **7.4.2.2. La conduite du changement**

Le domaine de la conduite du changement est, quant à lui, parmi les innovations les plus importantes que le GOP a mises en place dans le cadre du projet RPS. La capacité organisationnelle a d'ailleurs été mobilisée dans cette période pour renforcer la capacité de projet en facilitant la conduite du changement et l'organisation du travail. Elle a directement contribué au succès de l'Ae, en évitant les difficultés multiples liées à la nature des organisations publiques. La conduite du changement a été assurée par une équipe transversale qui s'est chargée de gérer le changement et d'organiser le travail. D'abord, la conduite du changement est supportée par la gestion du démarrage, la gestion de la transition et la gestion du support au changement.

La gestion du démarrage est associée à une réflexion continue sur le projet facilitant la réalisation et la réduction de l'incertitude. Toutes les activités et tous les processus du démarrage (la vente du projet, l'adhésion, l'implication des acteurs, la mobilisation, la participation du plus grand nombre d'acteurs dans l'organisme, etc.) démontrent une forte préparation de l'organisation et facilitent la transition entre les périodes et les différentes phases du projet. La gestion de la transition a constitué une préoccupation particulière de l'organisme qui, d'une part, a exploré des nouvelles façons de faire (structure matricielle, impartition) pour éviter de tomber dans certaines difficultés telles que la résistance et les chocs culturels à l'implantation. D'autre part, elle a assuré la pénétration du changement dans l'organisation, l'acquisition facilitée de compétences et le transfert des connaissances au sein de l'organisme. La gestion de la transition a également été facilitée par la préparation d'une culture favorable à l'appropriation du changement. Cette dernière a émergé des activités entreprises pour changer les mentalités (par des campagnes de communication de la vision, la

vente du projet, l'écoute des membres de l'organisation, la compréhension de la vision et des rencontres multiples). Enfin, la gestion du support au changement décrit les activités qui permettent une meilleure connaissance de l'organisation afin de réaliser régulièrement des diagnostics et d'évaluer l'impact sur les individus. L'organisme a fait appel à des experts externes pour le support au changement. Ce domaine a été assuré par la mobilisation de la capacité métier qui fait l'objet de la section suivante.

### 7.4.3. La mobilisation des capacités métiers

Les capacités métiers ont été ici mobilisées principalement pour faciliter la réalisation du projet, la conduite du changement et l'organisation du travail. Elles sont supportées par différents domaines de gestion comme il est décrit dans le tableau suivant (tableau 7-5).

**Tableau 7-5. Domaines de gestion des capacités métiers du GOP**

<b>Capacités organisationnelles métiers</b>	
<b>Domaines de gestion</b>	<b>Commentaires</b>
Gestion stratégique des ressources métiers	- Implication et responsabilisation qui ont favorisé la participation active et engagée
Gestion de la prestation de services aux citoyens	- Évolution de l'aptitude à gérer la prestation de services aux citoyens (désapprentissage, développement d'une nouvelle capacité de gestion « intégrée » de la prestation de services au citoyen - Généralisation de ce domaine de gestion aux autres capacités organisationnelles
Gestion de la relation de partenariat	- Capacité émergente qui est stratégique et critique dans l'implantation de l'Ae (Gestion des interactions, gestion de la transversalité)
Gestion des impacts organisationnels des TI	- Domaine de gestion qui vient directement supporter la capacité de gestion du changement
Gestion de l'information	- Présence avant le projet RPS renforcée par la mise en place d'un workflow pour l'intégration des canaux de prestation de services et meilleure circulation de l'information
Gestion des résultats	- Relatif à l'évolution du projet, de l'adhésion de la clientèle et de sa

Capacités organisationnelles métiers	
Domaines de gestion	Commentaires
	progression
Gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus large en domaines de gestion basée sur les domaines</li> <li>- Émergence de qualification et aptitudes nouvelles conditions nécessaires</li> <li>- Gestion du développement des compétences et de l'expertise technologique</li> <li>- Gestion de l'expertise managériale et opérationnelle</li> <li>- Gestion des ressources mixtes</li> </ul>

On retrouve les domaines de gestion stratégique des ressources métiers (1), gestion de la prestation de services aux citoyens (2), gestion de la relation des partenariats (3), gestion des impacts organisationnels des technologies de l'information (4), gestion des résultats (5) et gestion des ressources humaines (6).

Premièrement, le GOP a fait preuve d'une aptitude de gestion stratégique de ses ressources métiers en les impliquant dès le départ et en les responsabilisant par rapport au projet et à la vision. Ces ressources métiers ont été informées, formées et « coachées » assez tôt dans le processus. La participation des différentes directions et des propriétaires de processus dans l'orientation de la stratégie Ae n'a pas été sans difficulté. Elle a provoqué plusieurs réactions (résistance, manque de confiance, etc.). La direction de projet a fait preuve d'un fort leadership en maintenant leur participation. Cette décision a eu des effets bénéfiques pour l'évolution de l'organisme, notables lors de la troisième période (Chapitre 8).

Deuxièmement, la capacité de l'organisation à gérer la prestation de services était fortement présente au GOP. Elle était principalement associée à l'amélioration de la qualité de service. L'organisme a déployé les efforts nécessaires pour modifier les anciennes routines de gestion de prestation de services aux citoyens centrées sur la qualité de service pour les réorienter dans une logique PES et pour favoriser le canal Internet. Ces efforts n'ont pas été des plus faciles et leurs résultats ne se sont concrétisés que lors de la troisième période.

Troisièmement, la gestion des impacts a été mobilisée dans le cadre du projet de renouvellement de la prestation de services pour supporter la gestion du changement. Aussi, l'implantation des services électroniques durant cette période a été facilitée par l'analyse des impacts sur les processus d'affaires et par l'analyse des impacts humains.

Quatrièmement, la gestion de l'information était déjà présente et efficace au GOP. Elle était fortement informatisée et l'information était numérisée bien avant la mise en place de l'Ae. L'implantation de l'Ae a amené le GOP à mettre en place un système de « *workflow* » pour une meilleure gestion de l'information, une meilleure circulation de l'information et une intégration des canaux du GOP. Ceci a permis de renforcer la capacité de gestion de l'information disponible dans l'organisation.

Cinquièmement, la gestion des résultats prend une tout autre envergure avec la mise en place du nouveau canal de service Internet. Il s'agit désormais de mesurer l'adhésion de la clientèle et la progression dans ce domaine. Les réponses par rapport aux résultats de l'implantation de l'Ae sont très mitigées. Ceci s'explique par le fait que les attentes sont supérieures aux résultats. Elles sont tout de même considérées comme positives dans l'absolu. Toutefois, selon ses répondants, le GOP ne dispose pas à cette période de tous les outils et techniques nécessaires pour gérer les résultats de l'implantation de l'Ae et leur suivi.

Enfin, le GOP semble avoir développé et renforcé ses capacités de gestion des ressources humaines durant cette seconde période. Le projet RPS a également permis le développement de compétences organisationnelles (opérationnelles, juridiques, communicationnelles...), la gestion de l'équilibre des ressources internes et externes et la modification des critères d'identification (qualifications spécifiques, motivation clairement annoncée, responsabilisation des employés, etc.) et d'engagement (l'aptitude à travailler en équipe, l'engagement des employés à partager la vision de l'organisation, à la comprendre et à y adhérer, la communication et l'aptitude d'apprentissage et d'évolution). Plusieurs changements dans les façons de faire, comme la mise en place de la structure matricielle, les rétroactions et l'implantation progressive ont joué un rôle important dans la gestion des ressources humaines pour développer les compétences, assurer un changement culturel, amener un changement dans les mentalités, recruter les meilleurs employés et utiliser les

ressources humaines à leur plein potentiel. L'information, la formation et l'orientation-apprentissage mises en place par l'organisation favorisent l'évolution des ressources humaines et facilitent ainsi l'évolution de l'organisation dans ses initiatives de changement. Le leadership a également joué un rôle important dans la gestion des ressources humaines en mettant en place une approche gagnant-gagnant, modifiant ainsi la relation employé-organisation.

#### **7.4.4. La mobilisation et le renforcement des capacités technologiques**

Les capacités technologiques sont des capacités déjà fortement présentes dans le GOP étant donné son historique en matière de développement de systèmes. Les capacités technologiques qui sont habituellement spécifiques et localisées au département des systèmes d'information sont désormais présentes dans toute l'organisation grâce à la stratégie d'impartition adoptée par le GOP. La seconde période, qui est caractérisée par l'innovation par et l'apprentissage d'exploration, a permis de créer de nouvelles connaissances sur les technologies Internet, de créer de nouveaux métiers technologiques et de nouvelles compétences. Ceci a généré des changements importants en matière d'expertise technologique et en matière de développement de systèmes. Ces innovations Internet ont renforcé les capacités technologiques déjà importantes dans l'organisation. Cet apprentissage et cette innovation en TIC, et plus généralement en ressources informationnelles, ont été partagés et diffusés à toutes les directions de l'organisation grâce à l'impartition et à la structure matricielle. La capacité technologique est caractérisée par six domaines de gestion, tels que résumés dans le tableau suivant (tableau 6), à savoir la gestion de la stratégie des SI/TI (1), la gestion du support à la planification (2), la gestion de l'architecture d'entreprise gouvernementale (3), la gestion du développement des systèmes informatiques (4), la gestion des ressources humaines en SI/TI (5) et la gestion des services en SI/TI (6).

Tableau 7-6. Domaines de gestion des capacités technologiques

Capacité organisationnelle SI/TI	
Domaines de gestion	Commentaires
Gestion de la stratégie SI/TI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nouvelles façons de faire qui ont conduit à des changements de comportement de la fonction TI (planification, gestion de projet, collaboration et gestion de la relation avec les gens de métiers, adaptation à un nouveau rôle, relation avec l'équipe dirigeante, adaptation à la structure matricielle, nouvelle méthode de développement, etc.).</li> <li>→ Rupture avec les anciennes pratiques et adaptations de la DSI</li> </ul>
Gestion du support à la planification	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Démarrage difficile, mais modification progressive de collaboration qui résulte en de nouvelles façons de faire en matière de support à la planification.</li> <li>→ Résolution d'une situation conflictuelle par la DRPS qui a usé de son pouvoir de leadership</li> </ul>
Gestion de l'architecture d'entreprise gouvernementale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement d'une nouvelle architecture</li> <li>- Recrutement d'experts du domaine</li> <li>- Développement de méthodologies en infrastructure, ergonomie, architecture de système.</li> <li>→ Acquisition et création de connaissances et innovation et exploration de nouveaux domaines</li> </ul>
Gestion du développement de systèmes informatiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptation du développement de systèmes aux applications Internet</li> <li>- Gestion de développement à l'interne</li> <li>- Résistance aux changements</li> <li>→ Apprentissage d'exploitation et leadership pour faciliter le changement</li> </ul>
Gestion des ressources humaines en SI/TI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement des connaissances et compétences nouvelles</li> <li>- Collaboration ressources internes/externes; collaboration ressources multidisciplinaires.</li> <li>- Développement de compétences organisationnelles (Communication, gestion de projet, évaluation, rétroaction, travail en équipe)</li> <li>→ Apprentissage et leadership de la DRPS</li> </ul>

<b>Capacité organisationnelle SI/TI</b>	
<b>Domaines de gestion</b>	<b>Commentaires</b>
Gestion des services en SI/TI	- Adaptation progressive de l'Ae pour gérer la qualité des services offerts par la fonction SI/TI → Capacité émergente durant cette période.

En premier lieu, la gestion de la stratégie SI/TI qui vise à mettre en œuvre la planification stratégique a évolué par rapport à sa nature initiale. L'implantation de l'Ae est considérée comme une innovation importante pour la direction des SI et pour l'organisme dans son ensemble. Ce dernier a dû apprendre de nouvelles façons de faire afin de gérer la stratégie des SI/TI (planification, gestion de projet, collaboration, gestion de la relation avec les gens de métiers, adaptation à un nouveau rôle, relation avec l'équipe dirigeante, adaptation à la structure matricielle du projet, nouvelles méthodes de mise en place du développement, etc.). La Fonction SI/TI ou la Direction des systèmes d'information (DSI) a un historique de maîtrise d'œuvre dans tous les projets de développement de systèmes de grande envergure qui impliquent le domaine informatique. Cette direction a dû apprendre à être un participant au même titre que les autres unités administratives dans le cadre de ce projet. Dans ce sens, la première phase du projet a été vécue comme un défi important. Le développement, la livraison et l'implantation de l'Ae ont également dû être réfléchis différemment. L'apprentissage et l'interaction ont joué un rôle important dans l'adaptation et le renforcement de cette capacité.

En deuxième lieu, la gestion du support à la planification métiers a également évolué entre la première phase du projet et la seconde. Ce domaine de gestion vise à profiter des innovations des SI/TI pour améliorer les processus de prestation de services. La relation avec les gens de métiers a été une dimension difficile à gérer et à maîtriser durant cette période. La direction du renouvellement de la prestation de services a usé de son pouvoir et de son leadership pour gérer le support à la planification métiers. En effet, il y a eu une résistance de la part des experts et de la DSI à la participation et à l'implication des gens de métiers aux projets. La gouvernance SI/métiers a joué un rôle important pour débloquer cette situation conflictuelle à la « phase 1 » et a favorisé un climat de collaboration et de travail en équipe



adéquat pour la « phase 2 ». Ceci a conduit les deux protagonistes à s'ajuster et à collaborer, et ce, de manière progressive.

En troisième lieu, la gestion de l'architecture d'entreprise repose sur l'aptitude de l'organisation à développer et à maintenir une infrastructure qui répond aux exigences métiers de l'Ae. L'organisation disposait, avant l'implantation de l'Ae, d'une expertise en matière de développement d'architecture d'entreprise<sup>39</sup>. Cependant, ce nouveau canal exige une architecture différente à savoir une infrastructure Internet. Le GOP a dû, non seulement s'informer, mais également se former sur cette nouvelle architecture d'entreprises. Il a aussi dû recruter des experts du domaine comme des architectes, des ergonomes et des urbanistes, pour développer, dès la première phase du projet d'implantation de l'Ae, une infrastructure appropriée qui vient s'aligner et répondre aux nouvelles exigences du métier. Les experts externes ont ainsi mis en place l'infrastructure et l'architecture Internet. De plus, ils ont développé une méthodologie pour l'organisation afin qu'elle puisse en bénéficier dans le cadre des projets à venir. Dans ce sens, l'organisation a réussi à détenir une architecture de base solide et suffisamment flexible pour pouvoir toutes les adaptations nécessaires. Cette méthodologie est basée sur des guides fonctionnels de technologie physique et de programmation, sur des règles d'interfaçage et sur le développement de meilleures pratiques pour faciliter l'entretien de l'architecture d'entreprise.

En quatrième lieu, la gestion du développement des applications informatiques est une capacité présente et fortement ancrée dans l'organisation. Celle-ci découle des succès antérieurs en matière de développement de systèmes. Cependant, les changements dans les façons de faire qu'apportent l'Internet et la décision de développer à l'interne constituent deux défis de taille pour le GOP. Ainsi, la direction des systèmes d'information a dû rompre avec les anciennes routines et apprendre une nouvelle façon de faire en matière de développement des applications de systèmes. Cette rupture s'est faite avec beaucoup de difficulté et de résistance de la part de la direction de systèmes. Le leadership du président a

---

<sup>39</sup> Au Canada, l'architecture d'entreprise correspond à ce que l'on appelle en France l'urbanisation des systèmes.

joué un rôle important dans la gestion des résistances et l'incompréhension autour des changements dans les façons de faire.

En cinquième lieu, la gestion des ressources SI/TI a été supportée par la direction de projet RPS. La mise en place de l'Ae a exigé, au démarrage, la présence d'experts dans les domaines d'infrastructure, de développement et de sécurité. Ces domaines ont nécessité le recrutement de ressources externes. La direction du projet a géré la coordination, la collaboration et le transfert des connaissances et des compétences entre les ressources externes et les ressources internes. De plus, la nouveauté du domaine et le manque de connaissances ont amené la coordinatrice de la DSI à assurer la formation et l'acquisition de connaissance de ses membres pour assurer le bon déroulement de cette seconde période. Cette activité n'a pas été sans difficulté étant donné la grande incertitude autour du projet. La coordinatrice de la DSI eu de la difficulté à identifier les besoins en formations, à planifier et gérer le temps de formation de manière à respecter dans l'échéancier de livraison. De plus, les ressources SI/TI ont été amenées à développer des compétences organisationnelles nouvelles (la communication, la gestion de projet, l'évaluation, la rétroaction ou encore le travail en équipe multidisciplinaire) qui ont constitué un défi pour la DSI.

Enfin, la gestion des services en ressources informationnelles est le domaine qui vise à assurer la qualité des services offerts par la fonction SI/TI auprès de ses clients internes et externes. Cette capacité a également connu des changements importants dans le cadre de l'implantation de l'Ae. Par exemple, après la première livraison, le GOP a fait une évaluation et a révisé ses processus pour maximiser ses façons de faire. L'organisme a d'ailleurs mis en place la description de ses pratiques pour être capable de mieux aider ses clients. Cette capacité est émergente durant la « phase 2 » du projet et elle est renforcée durant la troisième période du développement, avec le développement des services de support.

### 7.5. Capacités de changement du GOP

Cette seconde période représente une étape importante dans le développement de l'Ae et dans l'évolution de l'organisation. Plusieurs facteurs ont contribué positivement à ces résultats. Le GOP a toutefois fait face à la complexité de l'innovation et a rencontré de multiples difficultés, voire même certains blocages. Certaines de ces difficultés se sont résolues par l'expérience (*Learning by doing*). D'autres difficultés ont exigé une résolution et un apprentissage plus approfondis. D'autres encore perdurent, comme la gestion des relations interorganisationnelles et l'orientation client de l'organisation. Ces deux dernières dimensions semblent constituer des défis de taille pour l'organisation (voir tableau 7-7).

Tableau 7-7. Synthèse des dimensions clés de la période II (2001-2004) du développement de l'Ae à la GOP

Période II (2001-2004) : Renouvellement de la Prestation de services par voie électronique			
	Dimensions	Présentation	Facilitateurs du développement de l'Ae
Forces/ facilitateurs	Leadership de la haute direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présence d'un porteur du projet qui prend la responsabilité et qui guide et mène le projet</li> <li>Support, suivi, participation active</li> <li>Forte volonté et engagement de la haute direction</li> <li>Partage et transfert du leadership</li> <li>Responsabilisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assure la priorité au projet</li> <li>Résolution de problème</li> <li>Encouragement, implication et responsabilisation des ressources humaines</li> <li>Cohérence dans le changement</li> <li>Rupture avec les anciennes façons de faire</li> <li>Abandon des routines organisationnelles</li> <li>Apprentissage et développement des compétences</li> <li>Changement dans les mentalités et changement culturel</li> </ul>
	Ressources organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilité, implication et engagement</li> <li>Motivation des ressources à l'interne</li> <li>Responsabilisation et confiance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégrer la connaissance client</li> <li>Aptitude à travailler en équipe</li> <li>Aptitude à apporter une valeur ajoutée</li> <li>Aptitude à contribuer aux objectifs</li> <li>Aptitude à l'autonomie personnelle</li> </ul>
	Compétence et leadership des Gestionnaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déploiement de la stratégie</li> <li>Réflexion continue,</li> <li>Lecture de l'environnement,</li> <li>Alignement de la stratégie TI à la stratégie d'organisation, analyse des besoins clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faciliter la transition</li> <li>Guider et chorégraphier la réalisation</li> </ul>

Période II (2001-2004) : Renouvellement de la Prestation de services par voie électronique (suite)			
	Dimensions	Présentation	Facilitateurs du développement de l'Ae
	Interactions	<p>Interaction interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• « Top-Down » –Diffusion et validation de la compréhension de la vision</li> <li>• Transversale – ajustement mutuel</li> <li>• Structure matricielle</li> <li>• Généralisation ou Politique des enzymes : diffusion et contagion (autonomie et responsabilisation)</li> </ul> <p>Interaction interorganisationnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaboration MINR-GOP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faciliter la coordination</li> <li>• L'implantation</li> </ul>
Difficultés et blocages	Relation SI/métiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction de projet et maîtrise d'œuvre</li> <li>• Prise de décision et lutte de pouvoir</li> <li>• Participation organisationnelle</li> <li>• Résistance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership</li> <li>• Positionnement du projet au niveau stratégique</li> <li>• Apprentissage de l'interaction transversale, collaboration et travail en équipe</li> </ul>
	Changement dans les façons de faire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionnaires d'affaires: et opérationnels (rôle des gestionnaires, façons de faire des gestionnaires, savoir - faire et compétences des gestionnaires d'affaires, etc.)</li> <li>• Relation entre les acteurs et résistance aux changements</li> <li>• Gestion par processus et dématérialisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership</li> <li>• Implication et participation des gens de métiers</li> <li>• Support des gestionnaires</li> <li>• Structure matricielle</li> <li>• Communication</li> <li>• Gestion du changement</li> </ul>
	Gestion de projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résistance à l'innovation et aux changements dans les façons de faire</li> <li>• Structure de projet, direction de projet, nature et objet du projet, planification et disponibilité des ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences et leadership de l'équipe de projet</li> <li>• Désapprentissage</li> <li>• Interaction favorisant l'ajustement mutuel</li> </ul>

Période II (2001-2004) : Renouvellement de la Prestation de services par voie électronique (suite)		
Dimensions	Présentation	Facilitateurs du développement de l'Ae
Structure organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bureaucratie</li> <li>• Structure en silo</li> <li>• Décloisonnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure matricielle</li> <li>• Travail en équipe</li> </ul>
	<b>Technologique</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Défi du développement à l'interne</li> <li>• Nouveauté de la technologie et manque de connaissance</li> <li>• Infrastructure différente de développement</li> <li>• Nouveaux défis d'infrastructure de sécurité (Authentification et Identification)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprentissages (formations, participation à des colloques, exploration, etc.)</li> <li>• Support des experts externes</li> </ul>
Orientation client	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible connaissance du client</li> <li>• Outils de gestion de la clientèle et d'évaluation non disponibles,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficultés persistantes</li> </ul>
Relation interministérielle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réflexion stratégique, rythme de changement</li> <li>• Sécurité, collaboration-institutionnelle, politique et économique, partenariat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficultés persistantes</li> </ul>

Ainsi, il apparaît que le GOP a connu une période intense durant ces quatre premières années du projet de RPS. De ce foisonnement d'activités, trois éléments ont fortement contribué à soulever les contraintes du développement de l'Ae et à faciliter l'évolution de l'organisation : le partage du leadership avec des gestionnaires de plus en plus compétents (sous-titre 7.5.1), le désapprentissage et l'exploration de nouvelles façons de faire dans l'organisme (sous-titre 7.5.2) et le rôle clé de la communication et des interactions multidirectionnelles (sous-titre 7.5.3).

#### **7.5.1. Le leadership transformationnel**

Le leadership transformationnel continue de jouer un rôle central durant cette deuxième période. Celui-ci est caractérisé par un leadership partagé entre le président et l'équipe de projet.

Premièrement, le leadership est désormais partagé entre le président de l'organisme et les gestionnaires de la direction du projet RPS qui deviennent de plus en plus compétents durant cette période. En effet, on assiste à l'émergence d'une forte expression du leadership auprès de l'équipe projet (les membres de la direction du RPS). L'engagement et la responsabilisation des membres de l'équipe vis-à-vis du projet depuis la première période, plus particulièrement à la phase de déploiement de la stratégie. En menant les phases du déploiement et de mises en place, l'équipe de la direction RPS acquiert l'expérience et suffisamment de présence pour faciliter le développement de l'Ae et l'évolution de l'organisme. Les membres de la direction du projet RPS sont devenus très performants en matière de conduite de projet et intègrent rapidement les leçons apprises de leur expérience sur le terrain. Le président constate le potentiel de son équipe de direction, qui s'est reflété par la croissance de la prise de conscience et de la confiance et par le désir d'améliorer son approche. En effet, en partageant la responsabilité de la direction et de l'innovation dans l'organisation, le président favorise l'affirmation de gestionnaires compétents. À la fin de cette phase, l'équipe de projet est considérée suffisamment compétente, non seulement pour prendre les décisions stratégiques, mais également pour faire face aux défis rencontrés, contribuant ainsi à l'avancement du projet et au développement de l'Ae.

Deuxièmement, cette période montre également une dynamique du leadership transformationnel. Le rôle des leaders a fortement évolué, démontrant une réactivité de leadership dans leurs actions et à travers leurs interactions. En effet, le rôle du leadership de changement s'est d'abord élargi à l'ensemble de l'organisation et, ensuite, à différents niveaux. Il s'est également étendu au-delà des frontières de l'organisation, et ce, en réalisant différents types d'interventions qui seront exposés ci-dessous.

Troisièmement, le leadership transformationnel de l'organisme s'explique également par les capacités à motiver et à engager l'ensemble des membres dans la nouvelle vision à l'aide de communications diverses et multiples. Le président a joué un rôle particulier dans la promotion de la vision auprès de toute l'organisation, et ce, jusqu'à la fin de son mandat. Il a réussi, durant ces années, à assurer la priorité au projet de renouvellement de la prestation de services et ainsi, au développement de l'Ae. Avec l'aide de l'équipe de projet, il a réussi à impliquer, à responsabiliser et à engager l'ensemble des membres de l'organisation. L'équipe de projet a également assuré la vente et la promotion du projet et a réussi à diffuser suffisamment de confiance, de motivation et de responsabilité par rapport à la vision. Ainsi, le leadership transformationnel est à l'origine de la mobilisation interne et externe à l'organisation.

Quatrièmement, le leadership transformationnel du GOP a, effectivement, joué un rôle important dans l'évolution des relations interorganisationnelles aux niveaux politique, institutionnel et économique. Le leadership du président a été important aux niveaux politique et institutionnel. En effet, le président a cherché à influencer le gouvernement central pour obtenir les conditions normatives nécessaires au développement de l'Ae. Durant cette période, l'équipe de projet a joué le rôle de leader dans les projets gouvernementaux communs. Cependant, cette équipe a été confrontée à plus de résistance et à des difficultés persistantes.

Cinquièmement, le leadership transformationnel peut être également décrit par les différentes activités des leaders du changement. Ainsi, mis à part la mobilisation de l'organisme, les leaders du changement ont poursuivi leurs actions pour « défaire » les anciennes routines organisationnelles, par exemple en gestion de projet. Aussi, le président et



l'équipe dirigeante ont réalisé de multiples actions pour changer les mentalités dans l'organisation. En effet, le leadership transformationnel est également support par les aptitudes pédagogiques importantes pour convaincre et influencer le changement des façons de penser dans l'organisation et pour créer des valeurs et une culture en cohérence avec la nouvelle vision. Ces actions créent les conditions nécessaires à l'apprentissage et à l'innovation et facilitent la résolution des difficultés rencontrées. Les leaders du changement ont eu un rôle clé pour faire face aux difficultés et problèmes rencontrés, pour dénouer les blocages, pour résoudre les conflits et pour résorber les résistances internes à l'évolution de l'Ae. Par exemple, les décisions fermes du président au niveau structurel ont permis d'éviter les luttes de pouvoir. Les leaders ont également réussi à résoudre les conflits de la relation SI/métiers. La mobilisation et l'implication des membres de l'organisation dans les décisions ont également permis de dépasser certains défis (i.e. culture du fonctionnaire bureaucratique) en instituant des motivations non monétaires (i.e. promotions, récompenses et reconnaissance), et ce, dans l'objectif de favoriser l'innovation et la créativité.

Ainsi, l'expression du leadership transformationnel a joué un rôle clé durant cette période. Il en découle une vision clairement articulée, communiquée et entretenue par ce leadership. Le partage de la vision et sa compréhension par l'ensemble de l'organisation a aidé à mobiliser et à diriger les ressources, et à maintenir la concentration et leur motivation des ressources face aux défis personnels inhérents au développement de l'Ae. En d'autres termes, le leadership favorise la création d'une énergie au GOP. Il démontre vraisemblablement une compréhension et supporte avec enthousiasme les initiatives de changement. Les membres de l'organisme observent un leadership crédible, cohérent et appuyant, ce qui favorise en retour un comportement adéquat d'apprentissage et d'innovation dans l'organisation.

#### **7.5.2. Les capacités d'apprentissage organisationnel**

La capacité d'apprentissage organisationnel de cette période découle de la rupture avec les anciennes façons de faire (1), la création des connaissances (2), l'apprentissage d'exploration (3) et la résolution de problème (4).

Premièrement, comme il a été déjà indiqué, la rupture avec les façons de faire dans cette période a été importante pour permettre le développement de l'Ae de manière cohérente. Une rupture cognitive a déjà débuté à la première période et s'est poursuivie à la phase de déploiement de la stratégie et de mise en place de l'Ae. Il s'agit d'abord des activités réalisées par la haute direction pour changer les mentalités dans l'organisation. Cette rupture s'est concrétisée à travers les décisions prises par le président, comme la nomination de la directrice de projet et le recrutement d'un nouveau chef de projet. De ce fait, même si l'organisme connaissait un historique de succès en matière de gestion de projet, le président n'a pas fait appel à des chefs de projet expérimentés à l'interne pour éviter de reproduire les mêmes schémas et façons de faire. Il a cherché, dès le départ, à amener des changements dans l'organisme et à abandonner différentes activités en matière de gestion de projet. Ainsi, la rupture a été une étape essentielle permettant à l'organisme d'explorer de nouvelles façons de faire.

Deuxièmement, cette seconde période a été caractérisée par l'innovation et l'exploration dans divers domaines, étant donné la nouveauté des affaires électroniques, autant pour l'organisme que pour son environnement. L'exploration porte sur les processus, les façons de faire et le contenu du développement de l'Ae. D'abord, l'organisation a beaucoup innové en matière de gestion de projet. En effet, le manque de connaissance sur les projets de développement électronique a amené l'organisation à explorer des façons de faire nouvelles, comme la division du projet, la mise en place de mandats, la structure matricielle, la gestion de changement, etc. L'organisme a avancé par essai-erreur, réduisant progressivement l'incertitude. Ensuite, l'innovation s'est faite au niveau du contenu du projet, à savoir la technologie Internet, qui constitué à l'époque une innovation dans tout le secteur public. De plus, son adoption a un défi important pour le GOP qui a décidé de tout développer à l'interne, notamment au niveau de l'apprentissage de la technologie, afin de réduire la dépendance vis-à-vis des partenaires externes. L'organisme s'est rendu compte de la différence de cette technologie par rapport aux projets technologiques antérieurs. Il s'est donc formé cette nouvelle technologie, notamment en participant à des colloques et à des forums. Il a également recruté des experts dans le domaine, qui ont fourni les connaissances et le support nécessaires pour faire face à ce défi. Ainsi, le pilotage opérationnel de l'apprentissage

d'exploration a permis à l'organisation d'avancer progressivement. Il lui a également permis de résoudre les difficultés rencontrées, d'ajuster les façons de faire au fur et à mesure de l'avancement et de créer de nouvelles connaissances.

Troisièmement, la création de nouvelles connaissances s'est faite tout au long de la période avec l'exploration et l'innovation. En effet, l'organisme a acquis, de manière progressive, des connaissances nouvelles dans différents domaines qui lui ont permis d'avancer à travers les projets de RPS (les connaissances sur la technologie Internet, sur la sécurité, sur le client, sur la gestion des relations de partenariats, etc.). Plusieurs éléments ont favorisé la création de connaissances telles que le recrutement de nouvelles ressources, la mobilisation de membres motivés dans tout l'organisme et le recrutement de conseillers et experts du domaine. L'alliance collaborative au niveau interorganisationnel (le partenariat avec le MINR) a également facilité l'acquisition et le partage de connaissances et de savoir-faire technologique en matière de sécurité, d'identification et d'authentification.

Quatrièmement, à la fin de cette seconde période, l'organisme a également appris par la résolution de problème. En effet, la majorité des difficultés rencontrées durant la première phase sont considérées comme étant les sources d'apprentissage pour l'organisme. Ce dernier a ainsi, durant la phase suivante (2003-2004), résolu les problèmes rencontrés, effectué les ajustements nécessaires et optimisé certaines façons de faire. Plusieurs exemples peuvent être cités. Au niveau du processus, le GOP a réduit le nombre de participants aux projets, a créé de nouveaux métiers, a amélioré la collaboration SI/Métiers, etc. Au niveau du contenu, l'organisme a modifié les tests par prototypes pour des tests papier, qui ont été plus efficaces, plus rapides et beaucoup moins coûteux (App. D. 1).

Ainsi, la capacité d'apprentissage a été critique durant cette période. Elle a été une source clé d'innovation, de développement de compétences, de création de connaissances et de flexibilité pour l'organisme. Le développement de cette capacité a été facilité, d'une part, par le leadership transformationnel qui a apporté les conditions nécessaires et créé les occasions d'apprentissage. D'autre part, ces capacités se sont développées à travers les interactions internes et externes de l'organisme qui sont présentées à la section suivante.

### 7.5.3. Les capacités d'interaction multidirectionnelle

L'interaction a en effet été un moyen d'apprentissage important durant cette période. Elle est en soi une des dimensions apprises par l'organisme. En effet, il ne semblait pas y avoir beaucoup d'interactions dans l'organisme auparavant, étant donné que tous les répondants s'accordent à définir la communication comme une innovation au GOP. L'interaction a été multiple, autant à l'interne qu'à l'externe de l'organisme.

À l'interne, l'interaction a été le principal outil du leadership transformationnel et de l'apprentissage organisationnel. Elle a été très importante et a rapidement évolué pour l'ensemble de l'organisme. Ces interactions ont d'abord été descendantes (du haut vers le bas), lors de la phase de déploiement et de mise en œuvre de la stratégie avec les activités de vente et de promotion de la vision et du projet de RPS. Les échanges et communications se sont poursuivis durant toute la mobilisation et l'engagement soutenus de l'organisme.

Ensuite, les interactions ont été transversales lors du développement des prestations électroniques de services et lors de l'implantation. La structure matricielle a joué un rôle très important pour faciliter les relations transversales. Aussi, l'interaction entre les gens de technologie et les gens de métiers a été critique durant cette seconde période. Bien que la relation ait été difficile au départ, ces deux groupes d'acteurs clés ont appris à échanger et à collaborer par la suite.

Enfin, on peut observer une communication entre l'individu et le groupe. Ce type d'interaction a facilité le passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage collectif. D'abord, les membres actifs dans le projet de renouvellement ont joué un rôle de relayeur auprès de leur direction d'origine, facilitant l'implantation et la pénétration du changement. Ils sont considérés comme des « *enzymes qui vont contaminer le reste de l'organisation* » pour reprendre une expression qui a été utilisée par la directrice du projet. Ensuite, les formations multiples ont été également à l'origine de l'apprentissage collectif. Ainsi, ces interactions multiples à l'interne ont été propices pour la communication, l'internalisation et la diffusion des connaissances. L'organisme a fortement encouragé une culture de communication, de transparence et de participation active au projet de l'Ae. Ceci a

progressivement permis de réduire les silos organisationnels et les barrières entre les groupes d'appartenance pour permettre une culture de partage et d'apprentissage organisationnel.

À l'externe, l'interaction a été importante à différents niveaux, autant stratégique, tactique qu'opérationnel. Les relations externes concernent essentiellement les relations interorganisationnelles. Celles-ci ont constitué un apprentissage important pour l'organisme qui, d'une part, était autonome avant la mise en place du projet de RPS et d'autre part avait très peu d'expérience en matière de gestion de partenariats. Au niveau stratégique, le président et la haute direction ont échangé et ont influencé le gouvernement pour avoir les conditions contextuelles législatives et politiques nécessaires pour faciliter le développement de l'Ae, et ce, pour un intérêt commun et non exclusif au GOP. Au niveau tactique, les relations interorganisationnelles ont été importantes, comme il a été présenté dans la section sur la mésoévolution. Plusieurs projets de collaboration et de mise en place de partenariats ont été tentés. Cependant, très peu de ces projets interorganisationnels ont abouti. L'interaction s'est avérée longue et difficile. Les relations interorganisationnelles qui ont abouti ont permis un partage d'expériences, de savoir-faire et de connaissances comme dans le cadre du partenariat avec le MINR. Cette collaboration a permis de dépasser le manque de connaissances et les difficultés technologiques de l'organisme relatives à la sécurité et à l'authentification. Au niveau opérationnel, il y a eu de multiples échanges à travers des ateliers communs sur des thèmes et des préoccupations spécifiques, particulièrement au niveau technologique. Le GOP a mis à la disposition des autres ministères et organismes ses connaissances et ses savoir-faire technologiques acquis en matière de service électronique durant cette période.

Ainsi, les interactions, autant à l'interne autant qu'à l'externe, ont été très importantes durant cette période. L'organisme a donc appris à communiquer et à collaborer. Comme certains membres l'ont souligné, *« il ne s'agissait pas d'apprendre à accepter les solutions proposées par l'un ou l'autre des protagonistes du développement de l'Ae, mais de discuter, critiquer les choses afin de trouver une bonne solution et maintenir une cohérence par rapport à la vision »*. L'interaction a été une énergie importante du mouvement et de la dynamique de la l'organisme facilitant le développement de l'Ae et son évolution.

## 7.6. Conclusion

Ce chapitre décrit la deuxième période de développement de l'Ae qui est composée des deux principales phases du projet de « renouvellement de prestation de services par la voie électronique ». Cet épisode constitue une importante période d'exploration et d'adaptation à différents niveaux. Toute l'organisation semblait être dans un « chaos créateur » pour mettre en place les premiers services électroniques. Cette étape est composée d'un ensemble de processus et d'activités cognitifs, comportementaux et de travail qui a permis de déployer, mettre en œuvre et implanter la stratégie de développement de l'Ae. Ces activités ont été réalisées de manière intégrée dans l'organisme, ce qui a favorisé la pénétration du changement et la coévolution du développement de l'Ae avec le GOP.

La coévolution du développement de l'Ae avec son environnement externe met l'accent, d'une part, sur l'importance de modifier la perception que l'on a du client dans l'organisme. Ceci rejoint l'idée émise à l'origine par le président qui projetait de transformer le GOP de manière à être un organisme « intelligent » et « orienté-client ». Cette période montre une complexité importante du développement de l'Ae liée à la connaissance du client, utilisateur du service. D'autre part, la deuxième période est caractérisée par de multiples relations avec le gouvernement (autres ministères et organismes) et les partenaires d'affaires et montre la difficulté que cela engendre. Ceci met en avant-plan la complexité relative à l'intégration interorganisationnelle du développement de l'Ae. La coévolution du développement de l'Ae avec son environnement interne, quant à elle, montre une capacité d'adaptation proactive de l'organisme. Celle-ci a été facilitée par les décisions de la haute direction, les actions de l'équipe de projets et les interactions multiples à l'intérieur de l'organisme.

De plus, cette période révèle la création de nouvelles capacités organisationnelles et le renforcement et/ou la modification de capacités existantes. En effet, les capacités qui ont été créées à la période précédente ont été renforcées. Elles sont notamment supportées par des capacités projets solides. Ces dernières étaient déjà fortement présentes dans l'organisme avant la mise en place de l'Ae. Toutefois, elles ont été modifiées et adaptées aux projets électroniques. Les capacités technologiques qui étaient également présentes ont été mobilisées et renforcées pour les besoins du développement de l'Ae. Les capacités métiers

ont été, aussi, mobilisées pour supporter le développement de l'Ae. Ces dernières ont été reliées et intégrées par les capacités projets qui ont été déterminantes durant cette période.

Enfin, l'analyse en profondeur des forces et des difficultés rencontrées durant cette période met en avant les capacités de changement. Ces capacités sont composées de trois facteurs interdépendants, à savoir le leadership partagé à la haute direction, l'apprentissage d'exploration et l'interaction multidirectionnelle interne et externe, qui ont facilité le développement de l'Ae, son évolution par rapport à ses environnements interne et externe, la création de nouvelles capacités et la mobilisation et l'adaptation des capacités existantes. Ainsi, les capacités de changement ont motivé le renouvellement de la stratégie à la fin de cette période pour poursuivre le développement de l'Ae. Le chapitre suivant (chapitre 8) décrit ce renouvellement stratégique caractérisé par la terminaison du projet RPS et la mise en place d'un portefeuille de projets.

## **CHAPITRE VIII**

### **LE DÉVELOPPEMENT DE L'ADMINISTRATION ÉLECTRONIQUE AU GOP (2004 – 2008) : VERS LA TRANSFORMATION PAR MULTIPROJET**

#### **8.1. Introduction du chapitre**

Ce chapitre présente la troisième période du développement de l'Ae au GOP. Celle-ci a démarré en 2003-2004 et elle s'est poursuivie jusqu'en 2009. Cette période est caractérisée par la mise en place et le développement d'un portefeuille de projets au GOP. Ces projets viennent renforcer de manière qualitative le développement de l'Ae. Ils contribuent directement à l'intégration de l'Ae et à la transformation de l'organisation.

Ce chapitre présente premièrement la perspective multiprojet qui caractérise cette période. Celle-ci décrit la dernière phase du projet de renouvellement de la prestation de services qui a été modifiée pour mieux s'aligner à l'évolution de l'environnement interne et externe. Elle comprend également le projet multimode qui constitue un projet majeur dans l'intégration de l'Ae et un portefeuille de projets émergents qui viennent enrichir et renforcer le développement de l'Ae au GOP. Deuxièmement, ce chapitre présente la coévolution du développement de l'Ae avec son environnement à cette période, et ce, par rapport à l'évolution du macroenvironnement, du mésoenvironnement et du microenvironnement. Troisièmement, ce chapitre expose les capacités organisationnelles du développement de l'Ae qui ont été déployées. Enfin, il conclut par la définition des capacités de changement à partir de l'analyse des forces facilitatrices et des forces limitatrices du développement de l'Ae au GOP.



## 8.2. Troisième période de développement de l'Ae (2004-2008) : Perspective Multiprojet

Cette troisième période a démarré vers la fin de la seconde phase du projet de renouvellement de la prestation de services (voir chapitre 7). Elle est présentée à travers ses projets. Dans un premier temps, il convient de faire une présentation générale du passage d'une période de développement quantitatif de la prestation électronique de services à une diversification qualitative du développement de l'Ae (sous-titre 8.2.1). Dans un deuxième temps, la dernière phase du projet RPS est présentée (sous-titre 8.2.2). Dans un troisième temps, le projet Multimode est expliqué (sous-titre 8.2.3). Enfin, une présentation sommaire du portefeuille de projets est effectuée.

### 8.2.1. La présentation générale

Les résultats obtenus à l'issue de la seconde période fournissent les conditions nécessaires et favorables à la poursuite au le développement de l'Ae en cohérence avec la vision de l'organisation, à savoir « *informer et former les citoyens en matière de sécurité financière à la retraite et viser un niveau élevé de performance dans les activités de prestation de services aux citoyens* ».

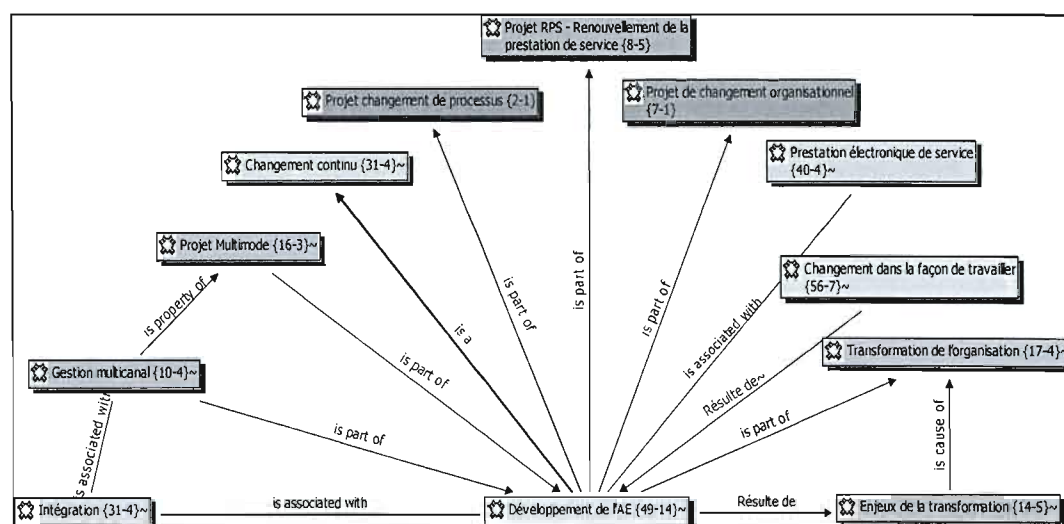


Figure 8-1. Réseau de concept du développement de l'Ae à la période III (2004-2008)

En effet, durant la seconde période de développement de l'Ae, le GOP s'est positionné et a consolidé son offre en matière de services électroniques. L'organisme a désormais un mode de fonctionnement par Internet adéquat et une infrastructure technologique solide qui lui ont permis d'atteindre environ 80 % de ses objectifs stratégiques (chapitre 6). D'autant plus, durant cette période, les taux de branchement et d'utilisation de l'Internet ont poursuivi une constante progression, et, les tendances générales de croissance de la clientèle et de réduction des effectifs au GOP se sont confirmées.

Bien qu'à l'issue de cette deuxième période, les orientations gouvernementales et les initiatives centralisées aient été précisées, les résultats favorables sont atténués par les offres de services du gouvernement en ligne qui évoluent moins rapidement que les prévisions. Les volumes des services Internet du GOP restent encore faibles et le processus d'authentification pose des freins à l'adhésion. Cette situation amène le GOP à revoir sa stratégie de développement de l'Ae lors de cette troisième période et à renouveler certains choix stratégiques pour le développement de l'Ae.

Cette troisième période démarre avec un événement organisationnel majeur qui est le changement de présidence du GOP. Cette période est également marquée par l'annonce de la phase finale du projet de renouvellement de la prestation de services avec la décision de fusion de la troisième et de la quatrième phase. Ceci amène le passage d'une période de développements intensifs des infrastructures technologiques, de sécurité et des applications électroniques vers une stratégie de diversification du développement de l'Ae, à savoir une stratégie de développement multiprojets (figure 8-1). Cette stratégie est plus intégrée, autant au niveau intraorganisationnel avec les projets multimode, « dossier-client », qu'au niveau interorganisationnel avec la concrétisation de multiples projets communs (interministériel et le gouvernement central). Cette période se termine avec la réflexion sur un projet de changement organisationnel intitulé le « projet de transformation des façons de faire » qui marque une transition vers un nouveau cycle de changement pour le GOP.

Tableau 8-1. Composante de la troisième période du développement de l'Ae

Composante du système processuel	Unité d'analyse par composante	Questionnement
	Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Client externe : Le client final</li> <li>- Client interne : Conseil d'administration, Directions internes</li> </ul>
	Extrants	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Services en lignes : Simulation du partage des gains, Demande de partage des gains, Division de la rente de retraite</li> <li>- Supplément pour enfant handicapé, prestations de décès</li> <li>- Rente d'invalidité</li> </ul> <p>Services de support : joindre des pièces en ligne, authentification conjointe, réponse automatisée par courriel, envoi massif par le Web, historique des interventions Web, suivi des demandes en ligne, authentifiant tiers/procuration, soutien internaute en ligne, partenaires en ligne</p>
Activités et ressources humaines	Évènements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Changement de président</li> <li>- Fusion des phases 3 et 4</li> <li>- Favoriser un arrimage des services Internet du GOP aux initiatives centrales</li> </ul>
	Projets, processus et activités	<p><b>Projet RPS :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer les solutions pour les services avec contraintes, développer des services supports plus structurants afin de pouvoir augmenter l'étendue de l'offre Internet</li> <li>- Accentuer la visibilité et l'utilisation de SimulRente et services web à valeur ajoutée</li> </ul> <p><b>Multiprojet,</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantation des modifications législatives au Régime des Rentes (adopté en 2005)</li> <li>- Gestion autonome de l'admissibilité,</li> <li>- Gestion intégrée de la prestation de services multicanal,</li> <li>- Dossier intégré (dossier client)</li> <li>- Refonte des systèmes « Historiques des interventions et intégration des systèmes et l'optimisation de l'utilisation du "Workflow" »</li> <li>- Support à la Gestion des opérations,</li> <li>- Gestion des échanges électroniques avec les partenaires, le remplacement des applications RVI et d'autres projets relatifs à des lois en cours d'élaboration</li> </ul>

Composante du système processuel (suite)	Unité d'analyse par composante (suite)	Questionnement (suite)
Intrants d'information, de communication, et de décision	Informations entrantes	Orientations : <ul style="list-style-type: none"> <li>- RPS demeure prioritaire, accroître l'offre de services en ligne</li> <li>- Viser la performance organisationnelle et l'utilisation accrue des infrastructures Web</li> <li>- Définir la vision d'évolution du Web à la GOP</li> </ul>
Extrants d'information, de communication, et de décision	Informations sortantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Livrables des différents projets</li> </ul>
Infrastructure de support	Les outils et techniques utilisés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infrastructure technologique</li> <li>- Infrastructure de développement</li> <li>- Infrastructure de sécurité</li> </ul>

Cette troisième période est ainsi caractérisée par un contexte multiprojets au GOP. L'organisme priorise à travers ses projets la performance organisationnelle et l'utilisation de l'infrastructure Web à son plein potentiel. Ces initiatives multiples constituent des défis importants pour l'organisation, particulièrement en raison de la rareté des ressources humaines disponibles, ce qui constitue une difficulté de taille durant cette période. Les ressources sont sollicitées simultanément sur plusieurs projets.

Durant cette période, environ 17 projets sont en cours simultanément dans l'organisation. Certains de ces projets sont relatifs à des lois en cours d'élaboration. D'autres projets concernent la transformation de l'organisation (figure 8-2). On trouve parmi ces derniers :

- l'implantation des modifications législatives au Régime des rentes (adopté en 2005);
- la gestion autonome de l'admissibilité;
- la gestion intégrée de la prestation de services multicanal;
- le dossier intégré, le dossier client, la refonte des systèmes, l'Histoire des interventions, l'intégration des systèmes et l'optimisation de l'utilisation du Workflow;

- le support à la Gestion des opérations;
- la gestion des échanges électroniques avec les partenaires;
- le remplacement des applications (reconnaissance vocale interactive).

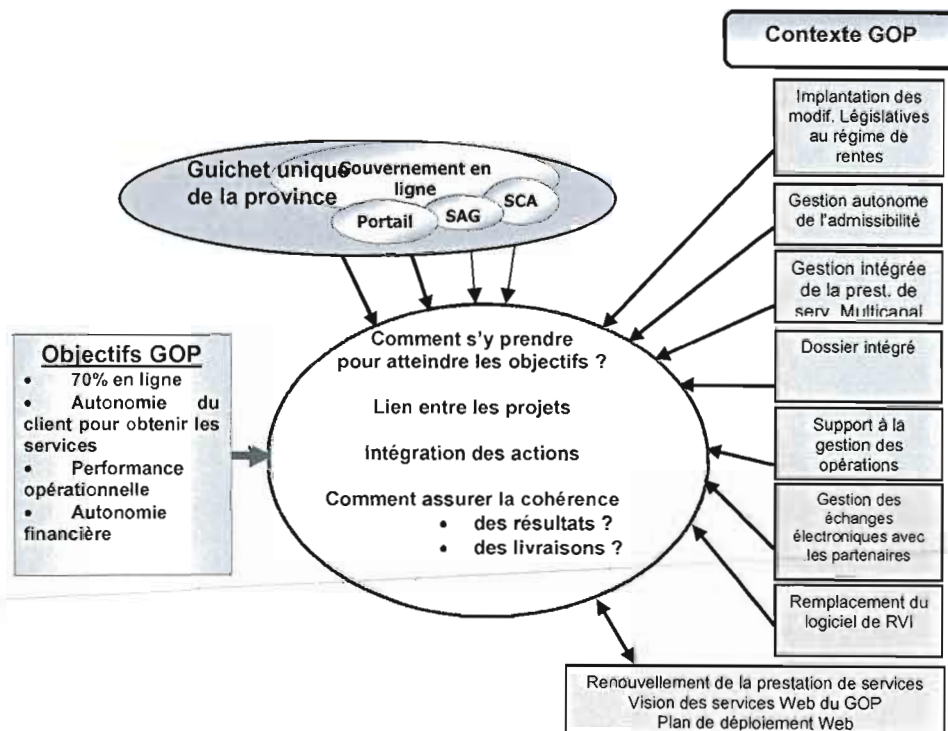


Figure 8-2. Contexte du GOP à la Période III (2004-2008) : Perspective multiprojet  
(source : documents internes du GOP)

### 8.2.2. "Phase 3" (2004-2007) : le renouvellement de la Prestation de services

La deuxième période (Phases 1 et 2 du projet RPS) a fortement contribué à l'apprentissage et à l'acquisition de connaissances et d'expérience. Elle a facilité la réalisation du développement de l'offre de services pour cette troisième phase. Il en ressort des réorientations importantes pour la suite du développement du renouvellement de prestation de services et pour les autres projets.

Comme il sera exposé dans l'analyse du macroenvironnement et du mésoenvironnement dans les paragraphes suivants, l'évolution vers des offres de services sur Internet devient une tendance généralisée. Le développement de l'Ae dans les autres ministères et organismes, et la multiplication de solutions gouvernementales centrales confirment cette tendance. Par conséquent, la consolidation de l'offre de prestations électroniques de services n'est plus une question d'opportunité, mais elle devient une obligation au GOP. L'organisme est en bonne position dans son environnement sectoriel. Il évolue plus rapidement par rapport aux autres ministères et organismes du gouvernement. Le GOP a d'ailleurs veillé à maintenir cet avantage et cherche désormais à se positionner fermement comme "organisme Web" au gouvernement.

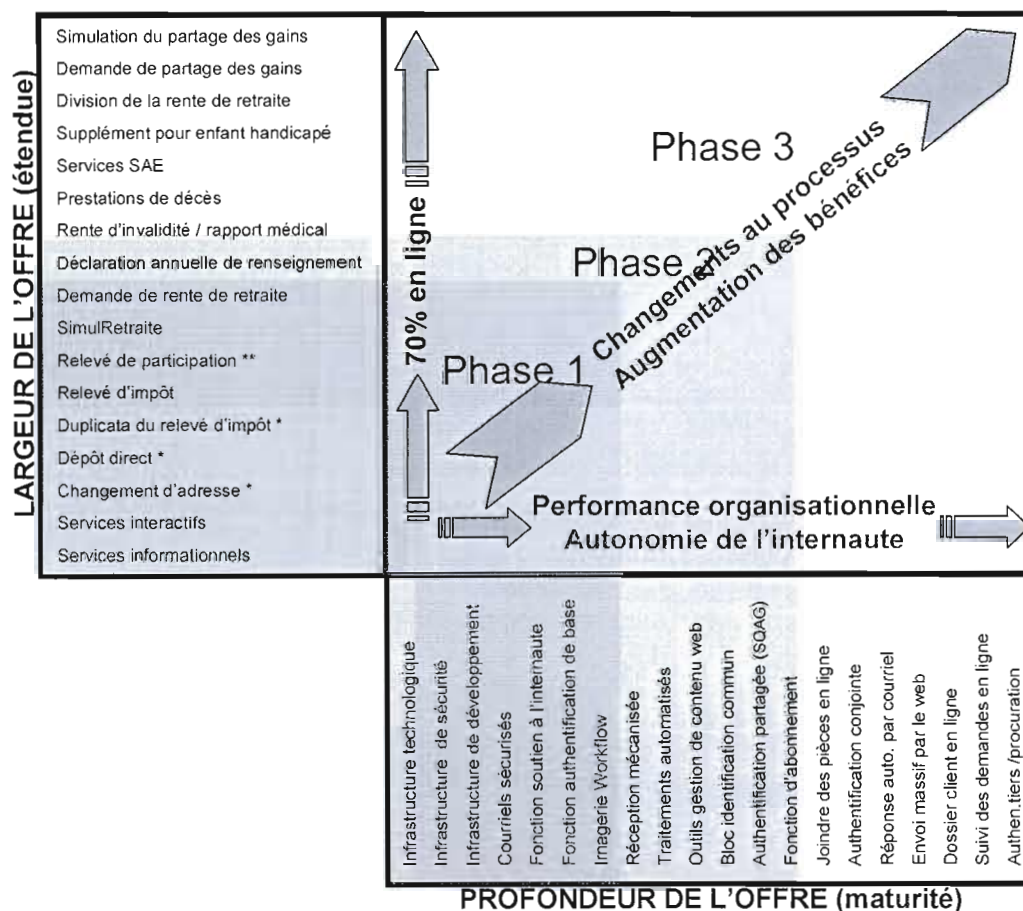


Figure 8-3. Panier des services du GOP (source : documents internes du GOP)

Tout d'abord, l'organisme a été amené à se doter d'un ensemble de services de supports plus évolués. Ces services apportent davantage de maturité et de profondeur à l'offre de prestation électronique (PES) pour les clients externes (figure 8-3). Jusque-là, l'organisme avait développé des services qui ne posaient pas particulièrement de contraintes pour l'organisation. Cependant, cette offre de services de supports nécessite une intégration plus efficace du canal Internet avec les processus et les activités, et amène l'organisation à se questionner sur ses façons de faire.

Ensuite, pour simplifier la prestation de services via les canaux traditionnels (comptoir et téléphone), le GOP met à la disposition des employés à l'interne, les mêmes applications des services Internet qui sont disponibles aux clients externes. Par rapport au dossier d'affaires initial, la mise en place de ces applications est émergente. Elle découle directement des réflexions qui sont effectuées de manière continue sur l'amélioration et le renouvellement de la prestation de services.

Enfin, le GOP a étendu la portée de son offre de services vers des tiers du secteur public (ministères, organismes et gouvernement central) et vers divers partenaires d'affaires. Plusieurs projets de services électroniques interministériels (voire gouvernementaux), qui ont été lancés lors des phases précédentes, ont abouti durant cette troisième phase du projet de renouvellement de la prestation de services. Par exemple, le premier projet gouvernemental est le service d'authentification en ligne et a été développé en 2005. Depuis, l'organisation participe et collabore de plus en plus à des projets d'envergure gouvernementale. Cependant, les difficultés liées à la réalisation des projets interorganisationnels perdurent et les blocages rencontrés sont multiples notamment en raison d'un rythme d'évolution différent et d'une perception du changement différente.

En 2007, les dernières livraisons sont réalisées ce qui achève le projet "Renouvellement de la prestation de services". Le GOP a acquis tout au long de ce projet des nouvelles façons de faire qui ont permis de diminuer l'incertitude, d'accroître les connaissances, autant au niveau des développements technologiques qu'au niveau organisationnel. Ces acquis ont facilité la finalisation du projet et ont conduit à sa réussite.



Le projet de renouvellement des prestations de services est considéré comme un grand succès pour l'organisation. Il est également reconnu à l'échelle du gouvernement pour son exemplarité dans la mise en place d'Ae. Cette réussite est évaluée, d'une part, en rapport au respect du budget et des délais annoncés et, d'autre part, à la performance fonctionnelle et à la capacité technologique qui sont considérées comme étant de grande qualité. Par ailleurs, les répondants soulignent d'autres critères d'évaluation du succès comme il est indiqué dans les extraits d'entrevue suivants.

- **L'adhésion de la clientèle :**

Le succès au niveau de l'adhésion par la clientèle malgré que c'est mitigé qu'on aurait pu espérer plus étant donné la clientèle à laquelle on s'adresse on aurait pu avoir en 18 mois que le nombre de visites sur le site ait dépassé le nombre d'appels par téléphone. Des gens dans des firmes privées me disent : c'est extraordinaire comme réussite.

- **La performance fonctionnelle :**

L'accueil que les clients ont fait à nos services et l'utilisation ça je pense c'est un grand succès. Je pense la qualité de ce qu'on a mis en ligne la qualité pour l'utilisateur et la qualité technique. Y a jamais un service qui est tombé en panne depuis qu'on l'a mis en ligne. Fonctionnellement c'est robuste, c'est fiable. On a par exemple au cours de l'année 2005-06, j'ai fait mesurer combien de temps à l'année notre site informationnel n'a pas été disponible. C'était 36h pendant l'année. C'était toujours là. Les transactions ont une moyenne de 23 h par jour. Non là je pense qu'on a un gros succès. On peut. Bien des gens mettent des choses en ligne. Mais ils sont obligés de le retirer une semaine après parce que ça bogue ou n'importe quoi. Nous autres y a rien qui bogue la qualité est là.

- **Le délai et le budget :**

Et l'autre grand succès on a fait tout ça en respectant les échéanciers puis les budgets. On a comme par exemple la 1ère phase on l'a fait 15 % moins cher que les budgets originaux. Ce qui n'est pas rien dans les domaines pour les trois grands volets.

- **L'apprentissage et le développement individuel :**

C'était une belle expérience moi j'ai adoré ça. Ce qui fait que je me retrouve à recommencer ça aujourd'hui dans les organisations.



- **L'apprentissage et le développement organisationnel :**

Alors, ils voyaient qu'ils étaient en mouvement, ils voyaient qu'ils atteignaient leurs objectifs qu'ils réalisaient et qu'ils se transformaient. Donc c'est plus menaçant. On va dans la bonne direction et on mesure le progrès.

- **Reconnaissance au niveau sectoriel :**

Puis d'autre part, la RPS est connue au niveau de la fonction publique de sorte que les organismes qui avaient du changement à gérer venus chercher des gens. Quand on avait l'étiquette RPS dans le front c'est une bonne étiquette en soi et maintenant contamine les autres organisations, ce qu'on fait ici c'est le même principe on fait un peu le même principe [...] est-ce que ça influence la [GOP] ? Oui. Est-ce que ça influence l'ensemble du gouvernement? Ce n'est pas par hasard que la loi de l'assurance parentale est faite sur le même modèle que le RPS au [GOP].

Ainsi, le succès du projet de renouvellement de la prestation de services s'est affirmé par le respect des délais, des budgets et de la performance des services en ligne proposés. Il s'est également confirmé par l'acquisition de nouvelles connaissances, de compétences et de savoir-faire et par la reconnaissance des partenaires d'affaires. La finalisation du projet n'a toutefois pas constitué un événement marquant, ni une stabilisation pour l'organisation. Le GOP s'est lancé, entre temps, dans d'autres projets qui s'alignent à la même vision et aux mêmes orientations. Ces projets viennent renforcer et compléter le développement de l'Ae, en maintenant le changement qui a commencé en 1998, par la mise en place du projet Multimode qui est présenté dans la section suivante.

### **8.2.3. Le Projet Multimode (2004-2007)**

Le projet Multimode a pour objectif de faire migrer la clientèle vers des modes de prestations de services plus autonomes, particulièrement vers les services Internet. Il est présenté comme une innovation très importante, plus particulièrement pour un organisme public. Il constitue, selon plusieurs répondants, l'accomplissement du changement dans les façons de faire qui a été annoncé et préparé durant les dernières années avec le projet de renouvellement de la prestation de services.

Ce projet Multimode se présente essentiellement comme un ensemble de processus cognitifs et comportementaux qui ont pour but d'amener une meilleure intégration et une

meilleure exploitation des différents canaux de prestations de services disponibles au GOP. Les projets de Renouvellement de prestation de services et le Multimode sont des projets qui sont parfaitement alignés et complémentaires dans le cadre de la vision de transformation de l'organisation. Ainsi, une fois le développement technologique assuré par le projet RPS, le projet Multimode met au défi le canal électronique et l'intègre dans une gestion « multicanal ». Conformément au nouveau plan stratégique (2006-2011), une évaluation des services offerts est réalisée afin d'établir les orientations qui guident l'évolution de la prestation de services. Ensuite, les pistes d'améliorations ont été définies afin de mieux organiser le renouvellement de la prestation de services au GOP. Dans la pratique, l'organisation analyse chaque service individuellement et lui fixe des cibles à atteindre. En fonction de ces cibles, le GOP planifie les activités à réaliser afin de privilégier, par service, le mode de prestation optimal pour le client et afin de faire migrer de manière plus efficace la clientèle vers le canal Web.

Le projet Multimode consiste à élaborer le portrait de la prestation de services ciblés. Nous avons pris en considération l'ensemble des modes de prestations de services [...] et nous avons préparé le plan d'évolution de la prestation de services pour les 5 prochaines années.

On retrouve quatre processus dans le projet Multimode : la réflexion stratégique (1), la mise en place d'une approche organisationnelle orientée client (2), les processus et activités de migration de la clientèle (3) et la gestion du changement et l'évaluation des impacts (4).

#### **8.2.3.1. Le processus de réflexion stratégique**

La réflexion stratégique du projet Multimode a été réalisée en plusieurs itérations. Le projet Multimode a été initié en 2003-2004 par la vice-présidente au Service à la clientèle. Cette première étape a démarré comme une réflexion exclusivement orientée sur la migration de la clientèle vers le canal Internet. À l'époque, le canal Web était considéré comme le principal canal efficient par le GOP. Le départ à la retraite de la vice-présidente et la nomination d'une nouvelle personne ont amené une réorientation du projet vers une réflexion plus globale sur l'évolution de la prestation de services.

Cette réflexion stratégique se base sur les idées de la gestion « Multicanal » qui ont été émises comme sous-projet dans le plan initial du projet de renouvellement de la prestation de services. Ce sous-projet n'avait pas abouti à ce moment-là. Toutefois, ces idées ont été généralisées afin de mettre en place une stratégie plus intégrée et des objectifs pour chaque service offert et afin de préciser le canal de prestation à privilégier pour chaque service offert. Comme pour le projet de renouvellement de la prestation de services, la réflexion stratégique du projet Multimode a été réalisée sous la forme d'ateliers auxquels ont été présents les membres de l'équipe de projet en place et des consultants externes. Ces derniers ont aidé à préciser les orientations du projet et les actions à mener, et ce, dans le souci permanent de préserver la qualité de service et également dans le respect du libre choix de la clientèle visée.

Malgré l'expérience du projet de renouvellement de la prestation de services, le GOP a tout de même rencontré des difficultés durant le démarrage et la réflexion du projet Multimode. Ces défis concernent la définition même du projet, l'assignation des rôles aux acteurs et la façon de gérer un projet cognitif de positionnement. Ces difficultés ont été accentuées par le manque de connaissance et d'expérience sur le Multimode en 2004. L'organisation a donc recouru, au démarrage du projet, à une démarche d'analyse, de veille et de « benchmarking ». Elle a adopté une méthodologie par rapport à un cadre de référence pour fixer des cibles visées, saisir les opportunités et progresser dans cette réflexion afin de développer une stratégie de migration de la clientèle. Les livrables de cette première phase du projet Multimode sont des orientations qui, par la suite, seront diffusées dans les unités administratives et les différentes directions pour la réalisation. Ainsi, l'organisation a bénéficié des apprentissages, des expériences et des nouvelles façons de faire qui ont été développés dans le cadre du projet précédent RPS.

#### **8.2.3.2. La mise en place d'une stratégie orientée client**

Le projet Multimode apporte une réponse de taille à l'orientation client qui a été une des principales difficultés relevées tout le long du projet de renouvellement de la prestation de services. Le GOP a compris la nécessité et l'importance d'apprendre à bien connaître son client, d'être capables d'analyser ses besoins, de comprendre ses attentes pour arriver à anticiper et à lui offrir une prestation électronique adéquate. Une promotion de l'orientation

client est faite régulièrement au sein de l'organisation, dans tous les services et unités organisationnelles. L'organisation a appris progressivement, et particulièrement durant cette troisième période du développement de l'Ae, de nouvelles valeurs et une culture orientée client.

[...] Pour avoir eu une finalité de connaître son client, connaître le besoin et utiliser toute l'information qu'on a été capable de mieux dessiner notre clientèle ce qu'on n'a jamais fait dans le passé.

Selon les répondants, la mise en place d'une stratégie orientée client est considérée comme une importante création de valeur au client. Le GOP y gagne également dans son développement pour pouvoir orienter ses priorités et les actions à mener pour mieux gérer la prestation de services.

L'organisation doit veiller à mettre en place des initiatives afin d'entretenir, au sein de l'organisation, une culture orientée client claire et partagée. Le succès de la gestion Multicanal et de la stratégie de migration de la clientèle dépendent fortement de la capacité de l'organisation à connaître sa clientèle, ses caractéristiques et ses spécificités, et à mettre en place une culture orientée client au sein de l'organisme.

### **8.2.3.3. La gestion multicanal et stratégie de migration de la clientèle**

La stratégie de migration de la clientèle constitue l'objet central du projet Multimode. Le renouvellement de la prestation de services et le changement des façons de faire au GOP passent principalement par cette stratégie de migration de la clientèle. Cette dernière vise à amener les citoyens qui utilisent les canaux traditionnels de prestations de services à migrer vers les canaux les plus efficaces, particulièrement vers le canal Internet.

La gestion Multicanal était déjà prévue dans la réflexion initiale du projet de renouvellement; dès le départ le canal Internet était privilégié. Durant le projet de renouvellement, la direction de projet a eu recours à différents moyens afin de communiquer le plus possible pour changer la culture et les mentalités des membres internes par rapport au Web.

[...] Mais après un peu comme l'inverse là on s'est rendu compte qu'on avait une belle offre de services beaucoup de transactions disponibles, mais pas tant que ça de gens qui les utilisaient alors là on s'est dit il faut faire là une stratégie de migration de la clientèle pour qu'eux ils les utilisent plus, on les a, on a dépensé beaucoup d'argent, pour qu'eux les utilisent. Et puis maintenant il faudrait que ça sert. Comment ça pourrait servir plus parce qu'on faisait de la promotion, de la promotion, mais ça avait une limite. Alors, on s'est dit qu'est ce qu'on pourrait faire de plus pour que les gens les utilisent. C'est là que le multimode est aperçu.

Ce changement de mentalité a constitué un facteur facilitateur important dans la mise en place de la stratégie de migration de la clientèle. Le canal Internet est désormais bien ancré dans les façons de faire du GOP. Les répondants s'accordent à dire que ce projet est arrivé au moment opportun. En effet, le taux d'adhésion de la clientèle au canal Internet était considéré optimal, les objectifs de mise en ligne de service étaient atteints à 80 %. Aussi, l'organisme a mis en place un autre canal de prestation de services universel à la même période à savoir la RVI (Réponse Vocale Interactive) pour optimiser plus rapidement ses ressources. Ces raisons ont facilité la gestion de la migration de la clientèle.

Le GOP et l'équipe de projet Multimode ont donc mis en place des actions concrètes pour faire migrer la clientèle vers des services et des canaux ciblés. Pour y parvenir, ils ont impliqué les agents d'opérations, les agents de rentes et les préposés aux renseignements par le recours, à nouveau, à une structure matricielle. Ces actions consistent d'abord à identifier, pour chaque service, le mode de prestation de services privilégié par l'organisme. Il s'agit ensuite de mettre en places des incitatifs promotionnels pour que le client y trouve des avantages par exemple : *« Si vous le faites par voie électronique, voici l'avantage que ça vous donne. Si vous le faites par un autre mode ben vous n'aurez pas cet avantage-là »*. L'organisation cherche en général à promouvoir les avantages des canaux Internet et du canal de la reconnaissance vocale interactive (RVI) par rapport aux canaux comptoir, courrier et

téléphone, par exemple l'instantanéité, l'accessibilité en tout temps (24/24 heures et 7/7 jours) et la possibilité d'obtenir une réponse plus rapide.

D'autres actions de la mise en place de la stratégie de migration consistent à adapter à l'interne le GOP en développant une stratégie organisationnelle. Cette stratégie conduit à concentrer les efforts de l'organisation sur certaines activités, par exemple les incitatifs, les formations, la communication, la promotion des agents des canaux Internet, etc.

Alors, ça fait partie de notre stratégie pour influencer le comportement de nos clientèles de rendre nos employés plus habiles sur Internet donc c'est un premier changement qui [...].

On reçoit une demande par quel type de mode et pour prévoir pour 2010-2011! Pour faire des projections, voir où on veut migrer notre client. On fait des stratégies de promotions, pour informer notre clientèle vers les modes Web, vers la RVI avec reconnaissance vocale. On donne moins de mode papier, on donne moins notre adresse fait que moins d'entrevues. Quelqu'un peut avoir accès, s'il veut venir là. Mais on veut diminuer les entrevues. Parce que ça prend plus de temps, fait que là ça ne veut pas dire qu'on les élimine complètement, mais on veut les éliminer.

#### **8.2.3.4. La mise en place de la gestion du changement et l'évaluation des impacts**

Au démarrage du projet Multimode, les premiers impacts du développement de l'Ae commençaient à apparaître. Ce projet apporte le changement au niveau des façons de faire et des mentalités et cherche également à intégrer les canaux de services universels, et particulièrement le canal Internet, dans la culture organisationnelle. L'organisation a également mis en place, dans le cadre du projet Multimode, un plan de gestion du changement, de diffusion de l'information et de la formation. Des directives formelles dans ce sens ont été établies, car le projet Multimode vise l'ensemble de l'organisation. Ce projet doit être partagé et diffusé le plus possible dans l'organisation afin de tenir l'ensemble du personnel informé, impliqué et engagé autour de l'idée de transférer la clientèle vers les canaux de prestation de services les plus efficaces.

[...] Nous on va faire un projet pilote pour traiter une rente de retraite par téléphone. Même si ce n'est pas encore totalement automatisé là mais par téléphone. Si ça fonctionne et c'est positif comme on le pense, ça se peut qu'on se pose la question : est-ce qu'il serait possible compte tenu de notre clientèle et puis tout ça d'éliminer complètement le papier ? [...]Éventuellement ça nous positionne pour aller plus loin par le téléphone et puis le rendre complètement automatisé. On y croit encore fermement au libre-service là [...] avoir des stratégies des incitatifs de marketing, administratifs pour inciter les clientèles à aller vers ces services-là là.

Le GOP a acquis des savoir-faire de son expérience de la gestion du changement qui a été menée dans le cadre du projet RPS. L'équipe du projet Multimode a repris et a adapté les activités de gestion du changement comme l'implication, la communication sous différentes formes, la mesure des impacts humains et organisationnels, le suivi et la réorientation des employés les plus impactés.

En résumé, ce projet Multimode, qui est considéré comme un projet exploratoire et non conforme, vient confirmer la transformation progressive des façons de faire au GOP. Ce projet se réfère beaucoup au projet RPS au niveau de la gestion et de la conduite du projet. La documentation et la participation active de toute l'organisation au projet RPS ont contribué et ont facilité le transfert des connaissances et l'exploitation des façons-de-faire d'un projet à l'autre.

L'organisation a tout de même rencontré certaines difficultés dans la mise en place et dans la réalisation du projet Multimode. L'exemple de l'implication des partenaires d'affaires dans la stratégie de migration de la clientèle est probant comme le cas du service juridique. Par contre, l'organisme a tiré de multiples avantages de certaines expériences comme l'implication des personnes dans le projet, la mobilisation des ressources, le pilotage opérationnel et progressif dans la gestion du projet, la gestion du changement, la communication et les bénéfices de la transparence vis-à-vis des membres de l'organisation.

Le projet Multimode est perçu par la majorité des répondants comme « une priorité organisationnelle », « un projet d'avenir » et « des orientations futures prioritaires » de l'organisation. Il a émergé au moment opportun, bénéficiant des acquis du projet RPS, et constitue un tremplin important pour la transformation des façons de faire de l'organisation. Le GOP s'est d'ailleurs appliqué à arrimer ce dernier avec les deux projets du « dossier

intégré » et le « projet de transformation organisationnelle ». Ces différents projets sont présentés sommairement dans la section suivante.

[...] elles mentionnent toutes le multimode comme un des facteurs importants des choses qu'elles ont à faire pour les trois prochaines années fait que tout le monde se l'est comme approprié puis maintenant y croit puis le défend là... Fait que le projet il continue tout seul. On mourrait tous l'équipe de projet demain puis ça continuerai quand même, c'est comme si la graine est semée puis les gens y croient et y adhèrent [...]

#### **8.2.4. Le portefeuille de projets dans le cadre de la transformation des façons de faire du GOP (2004-2008)**

Le développement de l'Ae comme il a été précédemment indiqué, s'intègre dans le cadre d'une transformation plus large du GOP qui concerne les façons de faire de l'organisme. Le projet RPS, à lui seul, n'a pas permis à l'organisation d'atteindre les objectifs de transformation annoncés par le président et l'équipe de réflexion stratégique lors de la première période (voir chapitre 6). Cependant, le nouveau plan stratégique de 2006-2011, initié par le nouveau président du GOP (recruté en 2004), s'annonce dans la continuité du projet RPS et du plan stratégique de 2002-2007. Par conséquent, ce nouveau plan stratégique vise à progresser dans cette transformation du GOP à l'aide des technologies Internet.

Oui, pour transformer les façons de faire, parce que c'est un mot qui est un peu interprété différemment, chacun essaye de l'appliquer dans son secteur. Moi je dirais une transformation globale et différents changements... Et ça doit être différents changements dans une transformation plus globale qui va d'être un objectif fixé en 2011 ou à la fin du deuxième plan stratégique.

Les projets de Renouvellement et le projet Multimode étaient déjà en cours de réalisation pour arriver à cette transformation. Comme on peut le voir dans la figure 41 plus haut, un ensemble de projets ont été ajoutés progressivement pour supporter l'organisation dans son changement et pour répondre aux objectifs stratégiques et à la vision de l'organisation. Parmi ces projets, on retrouve le projet « Dossier intégré », qui a été lancé en 2005, ainsi que le projet de mise en place d'un autre mode de prestation de services universel en support au service Internet : la « RVI » (Réponse vocale interactive). En parallèle, la vice - présidence au Service à la clientèle a démarré, à la même période, un projet de révision des processus de prestation de services. La direction des Systèmes d'Information a, quant à elle, initié un projet



plus technologique qui vise à renforcer l'infrastructure d'intégration des échanges électroniques. La direction des SI a également mis en place deux autres projets : le projet de la stratégie TI (2006-2011) et le projet du progiciel intégré. Enfin, la direction du « Soutien à la Transformation interne » réalise actuellement le projet de Transformation des façons de faire qui est un projet de transformation sur plusieurs volets de la prestation de services au GOP. Ainsi, ces projets s'inscrivent directement dans la vision de la transformation de l'organisme et du renouvellement de sa prestation de services. Les projets qui concernent directement le développement de l'Ae sont présentés sommairement dans les paragraphes suivants.

**Le projet de « Dossier intégré »** est un projet de prestation de services électroniques intégrés, autant au niveau interorganisationnel qu'au niveau intraorganisationnel qui a été lancé, en 2004. Ce projet est divisé en deux phases. Une première phase de la conception même du « dossier-client » en ligne et une seconde phase qui a pour objet l'intégration de dossiers client avec les systèmes actuels. Ce projet a été conçu dans la même lignée et la même perspective que les projets RPS et Multimode. Il s'agit principalement d'intégrer le traitement des dossiers clients dans une seule interface interactive à l'échelle de l'organisme. Toutefois, le projet est resté en attente en raison de la durée des négociations et des difficultés rencontrées dans la réalisation des projets qui impliquent plusieurs ministères et organismes.

**Le projet de « Reconnaissance Vocale Interactive » (RVI)**, lancé en 2005, s'intègre dans le programme d'optimisation de la prestation de services Multimode. La RVI est une technologie qui a été identifiée lors de l'analyse de l'évolution technologique par la cellule de veille. Cette technologie a été proposée comme solution aux difficultés d'adhésion d'une certaine catégorie de la clientèle aux services Internet. Une meilleure connaissance de la clientèle a montré qu'il y a une catégorie de clients qui n'utilisent pas le service Internet ou qui ne disposent pas de connexions. Par conséquent, l'organisme cherche par la mise en place de la RVI à ajouter une prestation de services autonome pour la clientèle à travers un mode de service universel. Ainsi, ce projet répond directement aux objectifs de performance de la prestation de services au GOP.

**Le projet de « Transformation des Façons de faire »** est directement relié au projet de Renouvellement de la Prestation de Services (RPS) et au projet Multimode. Il s'inscrit également dans le cadre du développement de l'Ae. L'organisme cherche ainsi à progresser dans sa vision de transformation et dans l'optimisation des prestations de services. Aujourd'hui, selon ses répondants, le GOP se sent prêt et suffisamment outillé pour amorcer sa transformation interne et celle des façons de faire et pour renouveler sa prestation de services. Le projet est encore dans ses premiers balbutiements, plus précisément dans sa phase de réflexion, au moment de la collecte de données.

Ce projet a pour défi la transformation des façons de faire de l'organisation en rapport avec l'évolution sociodémographique et technologique. Le GOP vise, en d'autres termes, à accroître sa performance en s'appuyant sur les TIC dans le contexte de développement du gouvernement en ligne et des services partagés. Avec ce projet, le GOP entre clairement dans la phase d'intégration interorganisationnelle avec le gouvernement central.

En 2007, le GOP a démarré plusieurs ateliers de réflexion sur ce projet. Ces ateliers sont dirigés et coordonnés par le « Bureau de Renouvellement de la Prestation de Services » (BRPS). Cette réflexion a pour principal livrable un dossier d'affaires de la transformation organisationnelle qui identifie les projets à réaliser, les bénéfices escomptés et le plan de réalisation. Le BRPS prévoit mobiliser et bénéficier des apprentissages, des compétences et des connaissances qui ont été développées durant ces dernières années en matière de réflexion stratégique et de gestion de projet, pour parvenir à la transformation organisationnelle *attendue*.

On est bien mieux placé aujourd'hui pour envisager une transformation de l'organisation maintenant que je dirais toutes ces choses-là ont été mises en place. Probablement que ça aurait été plus difficile d'envisager. C'est comme si cette capacité-là qu'on a développée dans le temps nous permet maintenant d'envisager, des changements où on pourrait faire nos demandes à travers la province peu importe l'endroit, oui ça devient comme quelque chose de facilement envisageable que ça pouvait mettre ou encore s'associer avec Service [...] en disant, mais dans le fond avec la transaction électronique on pourrait penser modifier de façon importante la structure parce qu'elle existe. [...] La façon dont je vous décrirais ça c'est que ça va permettre une transformation d'organisation plus facile au sens que ça pose comme opportunité, mais ça n'a pas généré ça jusqu'à maintenant.

Lors des ateliers de réflexion sur ce projet, le GOP identifie les différentes pistes de la transformation, comme le changement des façons de faire, la révision des processus d'affaires, le décloisonnement ou encore la délocalisation des services de première ligne. Les intervenants interrogés estiment avoir réuni les conditions nécessaires durant cette décennie afin de réaliser une transformation au GOP. Dans l'immédiat, l'organisme revoit sa façon d'offrir ses services, de réaliser ses activités et de planifier l'amélioration de la performance organisationnelle. La mise en place des changements planifiés est prévue pour 2011.

Malgré les succès, ça a peut être nui un petit peu du point de vue du projet transformation. [...] Et on n'a pas encore vraiment réussi cette grosse transformation. Là je pense qu'il y a un autre projet, on a remis en place tout ce qu'il faut pour donner le coup de barre. C'était très gros aussi comme transformation là, de dire : ah on va changer les paradigmes, on va changer la perception des gens, créer dans l'organisation la croyance, et en même temps tout transformer c'est peut être audacieux.

Ainsi, l'organisation, durant cette troisième période, a mis en place de nombreux projets pour compléter la transformation organisationnelle. Le projet de Renouveau de la Prestation se présente comme la base nécessaire pour mettre en place différents changements dans l'organisme. Au début de cette période, le projet de Renouveau de la Prestation de services arrive à terme dans l'organisation. Toutefois, l'organisation ne semble pas se stabiliser et exploiter cette nouvelle technologie et met en place, en même temps, de nouveaux projets qui démontrent de plus en plus d'ouverture et de sensibilité vers l'évolution de son environnement.

### **8.3. Coévolution du développement de l'Ae avec son environnement**

La coévolution du développement de l'Ae avec son environnement est présentée selon trois niveaux. Le premier niveau est l'analyse du macroenvironnement et de son évolution (sous-titre 8.3.1). Le deuxième niveau est une observation du développement de l'Ae par rapport à son environnement sectoriel, à savoir, le mésoenvironnement (sous-titre 8.3.2) et le troisième niveau analyse l'évolution de l'environnement organisationnel interne tout au long de cette période de développement de l'Ae (sous-titre 8.3.3).

### **8.3.1. Le macroenvironnement et le développement de l'Ae**

Durant cette troisième période apparaissent sur l'organisme les premiers effets relatifs aux tendances sociodémographiques. Le GOP n'a désormais plus le choix d'être proactif par rapport à l'évolution de son environnement global (8.3.1.1), dans sa relation avec la clientèle (8.3.1.2) et dans ses relations d'affaires avec les différents partenaires sociétaux et gouvernementaux (8.3.1.3).

#### **8.3.1.1. Les tendances générales**

Les pressions sociodémographiques et technico-économiques sont devenues très vives. Le GOP commence à subir les premières vagues de croissance de la clientèle. Le vieillissement de la population a un impact direct sur la croissance des bénéficiaires. Ces derniers augmentent de 10 % à partir de 2004-2005, ce qui amène une croissance de la demande de services de plus de 11 %. L'évolution des cotisants, quant à elle, augmente beaucoup plus lentement.

Les TIC, et plus spécifiquement les infrastructures, les technologies et la connexion à l'Internet, évoluent de plus en plus rapidement. En effet, la disponibilité des points d'accès à distance, les réseaux sans fil, les clés réseau et la technologie mobile rendent l'accessibilité à l'Internet de plus en plus facile « en tout temps et de partout ». Les coûts d'équipements en matériel informatique et en branchement ont fortement diminué ces dernières années, ce qui vient accroître le taux de connexion et de l'utilisation de l'Internet dans toutes les tranches d'âge et à tous les niveaux de la société.

L'adoption et le développement des technologies Internet se généralisent dans la majorité des gouvernements à travers le monde. La veille technologique relève également une tendance générale des gouvernements de plusieurs pays dans le monde (Nouvelle-Zélande, Australie, Canada, etc.) qui tend vers l'adoption des guichets uniques. Toutefois, des études publiées par différents cabinets d'étude comme *Foresee* relèvent des retards importants des prestations électroniques de services gouvernementaux pour les suivis de demandes, les paiements à recevoir, la conservation des adresses électroniques ou encore l'envoi de documents par Internet. Le GOP a alors investi et a étudié plus concrètement le

développement de partenariats d'affaires avec les autres ministères et organismes et la possibilité de développement d'un « Guichet Multicanal » unique pour le gouvernement.

### **8.3.1.2. La relation avec les parties prenantes et les partenaires d'affaires**

Le développement des partenariats a évolué très lentement durant les deux périodes précédentes. Le dossier d'affaires initial prévoyait développer son réseau de partenaires d'affaires durant la quatrième phase du projet de Renouvellement de la Prestation de services qui était prévu pour le printemps 2006. La révision du dossier d'affaire à la fin de la « phase 2 » et la fusion des « phases 3 » et « phases 4 » du projet de renouvellement de la Prestation de services ont contribué à l'avancement de ces initiatives.

L'organisme vise ainsi, durant cette troisième période, une ouverture plus concrète vers des partenaires d'affaires qui permettrait de bénéficier d'un large réseau d'entreprises et d'organismes publics qui sont plus directement en contact avec la clientèle. Cette ouverture aurait différents objectifs tels que rendre la prestation de services et promouvoir les services en ligne et la sécurité financière.

Premièrement, le GOP entend utiliser ce réseau pour des objectifs opérationnels en cherchant à dispenser des prestations de services à sa clientèle à travers son réseau de partenaires. L'organisme rend accessibles des services en ligne à des tiers qui agissent pour le compte et à la place du client (les cabinets de notaires, etc.). Le GOP met en place des services de support en ligne destinés aux partenaires, par exemple un « Service de support de demande de partage pour les notaires ».

[...] On travaille avec ces partenaires-là qui eux aussi ont des actions publicitaires au [Province]. Mais pour les partenaires avec qui on fait des échanges directement, je pense par exemple aux thanatologues, on vient de mettre en place une transaction électronique de demande de rente de décès et là on se prépare à aller voir les thanatologues qui sont les maisons funéraires à travers [Province] et là on leur dit qu'on aimerait que vous disiez à vos clients ben dorénavant ils peuvent le faire par Internet.

Deuxièmement, le GOP établit des liens électroniques directs avec d'autres fournisseurs d'informations. L'organisme vise, à moyen terme, à tirer profit de cette base d'échanges électroniques pour élargir ses ententes avec de nouveaux partenaires de services. Par

exemple, le partenariat avec les Centres locaux d'emploi (CLE) permet d'accroître l'accès et le soutien aux services par voie électronique. Le partenariat avec le Ministère des Finances via la Banque Nationale facilite le paiement par les clients des services payants du GOP (commandes de publications, loi annotée). Le GOP met également en place des partenariats avec les professions libérales comme les médecins traitants, par la mise en ligne du rapport médical de la demande de rente d'invalidité; les notaires, les avocats et les médiateurs familiaux, par la mise en ligne de la simulation du partage des gains et tout autre tiers autorisé à agir auprès du GOP au nom de ses clients.

Troisièmement, l'organisme a recours à ses partenaires d'affaires pour faire la promotion de ses services électroniques et pour inciter la clientèle à y adhérer et à les utiliser. En effet, le GOP utilise ce qu'il appelle des « partenaires relayeurs » pour rejoindre certaines clientèles qui passent par des intermédiaires pour réaliser leurs demandes de services. En d'autres termes, l'organisme a pour objectif de faire croître le nombre d'adhérents et le nombre d'utilisateurs de ses services en ligne, à travers son réseau de partenaires d'affaires comme certaines associations de support aux personnes, les regroupements d'habitants, les associations, etc.

On a pour des regroupements d'immigrants à Montréal [...] des gens qui sont des intermédiaires entre les communautés culturelles qui ne parlent pas ni français, ni anglais. Eux et nous ont une entente particulière qui leur permet d'être des représentants de ces groupes-là. Et là ben on leur a présenté les transactions Internet en leur disant : ben, utilisez-les pour le compte des gens que vous représentez. On leur a donné le cadre dans lequel ils peuvent faire ça et eux je dirais alors le peu d'action qui se développe, allant pour la prestation électronique de services je dirais notre discours : c'est allez sur les transactions Internet si vous avez accès à ça, là c'est l'endroit où on s'attend que vous allez.

Enfin, le GOP voit un intérêt croissant et de nombreux bénéfices à agrandir davantage son réseau avec un ensemble de nouveaux partenaires pour la promotion de la sécurité financière. Il cherche notamment à partager des informations et certaines rubriques informationnelles de son site avec des organismes privés ou publics intéressés par le domaine de la planification et avec des institutions financières, des éditeurs et autres.

Tandis que d'autres partenariats électroniques qu'on vise dans le développement, les notaires je crois ou les avocats, ça ce n'est pas encore en place par contre. Les gens qui pourraient accéder au dossier de leur client je représente un client, et ils veulent se séparer par exemple : « je veux connaître l'état de son dossier au régime de rentes » comment faire que ces établissements-là peuvent accéder au dossier de leur client? La première étape c'est de mettre en place l'existence d'un dossier client en ligne, après ça on regardera si on le donne. Il faut d'abord commencer cette étape-là qui n'est pas encore commencée.

Le GOP a ainsi développé progressivement sa relation avec ses partenaires d'affaires. Il passe d'une organisation centrée sur elle-même et fonctionnant de manière autarcique à une organisation qui crée de la valeur à travers un réseau d'affaires grandissant.

### **8.3.1.3. La relation du GOP avec sa clientèle**


La pression de la clientèle est également croissante pour le développement de l'Ae. Comme il est indiqué dans la présentation des tendances générales, la clientèle du GOP et les utilisateurs des services en ligne ne cessent de croître. Le taux de branchement est évalué à 63,5 % de la population de la province, et au moins 40 % de cette même population de la Province a consulté ou a visité un site du gouvernement. Les effets de la croissance de la clientèle, du taux de branchement et d'utilisation des services Internet, et plus particulièrement des services en ligne du gouvernement, sont immédiats sur le GOP.

Par ailleurs, la veille réalisée régulièrement par le GOP sur sa clientèle et son évolution révèle également une croissance des attentes de cette semaine. Les clients s'attendent de plus en plus à pouvoir accéder aux services en ligne de partout et en tout temps (7/7 et 24/24). Ils exigent d'avoir des supports à l'utilisation des services. Ils cherchent aussi à avoir des démarches facilitées. De plus, ces clients s'attendent à trouver des renseignements et des résultats exacts, des simulations et des informations. Enfin, il apparaît que pour 69,9 % de la clientèle, la prestation électronique de services est devenue le canal prioritaire au niveau du gouvernement (Tableau 8-2).

Ces études et les analyses réalisées sur l'évolution technologique par les services de veille technologique et de rétroaction sur les services offerts par l'organisme révèlent également une forte corrélation entre l'utilisation des services en ligne et la promotion.

Les différentes pressions et évolutions du comportement de la clientèle et de l'environnement amènent l'organisme à améliorer et à développer sa PES en réalisant plusieurs actions pour augmenter le niveau d'adhésion. Le GOP, qui jusque-là s'est basé sur une connaissance de la clientèle des canaux traditionnels de prestation de services cherche désormais à mieux connaître sa clientèle internautes. Les objectifs sont de répondre aux attentes et de relever le défi de l'adhésion de la clientèle en mettant en place, de manière progressive, une organisation orientée client (tableau 8-2).

**Tableau 8-2. Défis de l'adhésion de la clientèle**

Relever le défi de l'adhésion client		
Attentes	clients 	Facteurs de succès
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité</li> <li>- Accessibilité</li> <li>- Service téléphonique à numéro unique de support</li> <li>- Moins de paperasse</li> <li>- Renseignements et informations sur les services</li> <li>- Démarches facilitées</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Simplicité d'utilisation, convivialité</li> <li>- Navigation intuitive qui incite à l'utilisation des services en ligne</li> <li>- Valeur ajoutée pour le citoyen</li> <li>- Services correspondant aux comportements et attentes des internautes</li> <li>- Promotion de l'offre de service Internet</li> <li>- Réaction rapide aux résultats</li> </ul>

D'abord, le GOP a créé une structure permanente, le SOSI (Service de l'Offre de Service Internet) qui a pour fonction principale de gérer l'offre de services sur Internet. Le SOSI s'occupe notamment de faire évoluer, de mettre à jour et d'analyser le comportement des internautes, et d'assurer l'uniformité de l'offre de services Internet de façon à répondre aux attentes du client. Le SOSI a d'ailleurs mis en place plusieurs initiatives durant cette période pour améliorer l'offre de prestation de services électroniques et pour relever le défi de l'adhésion. Le SOSI propose une meilleure adaptation de son offre de services personnalisés ou non personnalisés, en fonction des différents services que l'organisme offre à ses clients. En d'autres termes, le SOSI étudie la meilleure façon d'exploiter les possibilités offertes par Internet, par exemple l'interactivité versus la lecture ou encore la division sous forme d'écran des tâches complexes (par exemple, diviser un formulaire de 4 pages en 56 écrans sur le site Web).



Ensuite, le GOP cherche à entrer en contact directement avec son client. Pour cela, il a recours à divers outils. Le SOSI a développé des sondages interactifs mis en ligne pour capter les besoins des clients et pour y répondre. En 2006, l'organisme a conduit une enquête-clients de grande envergure. Il a également mis en place des essais d'utilisabilité de ses prestations de services électroniques. Ces tests sont réalisés directement auprès des internautes qui utilisent les services en ligne.

Aussi, les analyses de la clientèle permettent à l'organisme de constater une relation directe entre le niveau d'adhésion et la promotion de la prestation des services électroniques. Ces constats amènent le GOP à déployer des efforts pour promouvoir ses services, par exemple par la publicité sur Internet (sympatico/MSN, Cyberpresse, Canoe), par le référencement sur les moteurs de recherche ou encore via les médias traditionnels.

Le projet Multimode et la stratégie de migration de la clientèle constituent également des moyens mobilisés pour accroître l'adhésion de la clientèle. Le GOP cherche, à travers ce projet, qui a été précédemment présenté, à promouvoir le canal Internet comme étant le canal de prestation de services prioritaires au GOP. Toutefois, il s'agit davantage de comprendre le comportement du client en fonction de l'offre de services et du produit et de faire migrer la clientèle vers les canaux les plus économiques plutôt que de privilégier migration arbitraire vers le canal Internet. La démarche de la stratégie de migration de la clientèle est progressive dans le temps, par conséquent ses effets sur l'adhésion vont être plus lents. Enfin, le GOP est en train d'étudier les moyens et les incitatifs à l'adhésion pour trouver une façon de proposer des compensations financières ou encore de traiter plus rapidement les demandes à travers la prestation de services offerts en ligne.

Le GOP tend progressivement (mais encore timidement) vers une organisation orientée client. Cette interrelation émergente constitue une relation d'influence mutuelle dans l'utilisation des services et dans le choix du canal de prestation de services à privilégier par la promotion des services, par leur amélioration et par l'offre de certains avantages en termes de temps et de qualité sur le canal Web (incitation du client).

Cependant, malgré ces différentes initiatives mises en œuvre par le GOP pour gagner l'adhésion de la clientèle aux services en ligne, cette dernière demeure un défi à relever. Le nombre d'adhérents a augmenté tout au long des deux périodes de développement de l'Ae, mais il reste encore en dessous des prévisions et des attentes de l'organisme.

Les répondants apportent plusieurs explications à cette adhésion insuffisante. D'abord, ils lient cette difficulté à la nature même des organisations publiques et à leur interdépendance avec le gouvernement, ce qui explique également la complexité liée au succès de ce type de projet. En effet, en tant qu'organisme public, le GOP a l'obligation de maintenir tous les canaux de prestations disponibles au service de la clientèle. Ce statut est considéré, par les gestionnaires du développement de l'Ae, comme un facteur qui limite la capacité d'action de l'organisation et qui rend plus difficile toute initiative plus radicale d'incitation à l'adhésion.

Je vous dirais ce qui va nuire à la capacité de changement des organisations vers la prestation électronique de services c'est curieux, mais c'est beaucoup la nature même ou la raison d'être des organisations publiques. Les organisations publiques sont là pour garantir les droits des citoyens, donc lorsqu'on met en place une prestation.

[...] Nous par contre on a l'obligation à continuer à offrir tous les modèles. Et je pense que tant qu'on va avoir l'obligation d'offrir ces anciens modèles. Ça va être ces anciens modèles-là qui risquent de dicter. C'est plus difficile parce qu'on a de quoi qu'il reste. Je ne sais pas quand les organisations vont avoir d'un côté le Web et d'un côté le traditionnel et que ça va être le Web qui va influencer suffisamment le Web pour le faire passer par là. C'est une de mes réflexions.

Ensuite, les répondants soulignent, d'une part, que les lois gérées par le GOP limitent le volume de transactions que l'organisation génère. D'autre part, ces lois concernent une catégorie de clients bien déterminée et ne visent pas l'ensemble des citoyens de la province. Selon les répondants, il faudra attendre la nouvelle génération de clients pour obtenir un taux d'adhésion et d'utilisation plus intéressant pour l'organisation. La génération de clients actuels est réputée pour être faiblement branchée.

Enfin, le déploiement relativement lent de la prestation électronique au niveau des différents services offerts par le gouvernement semble également influencer, selon les répondants, le faible taux adhésion de la clientèle. Cette relation entre le GOP et les différents ministères et organismes du gouvernement et son influence sur le développement

de l'Ae et, notamment, sur le niveau d'adhésion, sont présentées plus en détail dans la section suivante.

### 8.3.2. Le mésoenvironnement et le développement de l'Ae

Le contexte connaît depuis plus d'une décennie d'importants changements qui ont eu une influence non négligeable sur l'évolution du GOP et sur le développement de l'Ae. Parmi ces changements, la politique de finances publiques et de réduction des ressources du gouvernement commence à avoir un impact de taille sur le GOP. Cette dernière subit les effets des départs massifs à la retraite. Environ 9,2 % de ses effectifs, au cours de cette troisième période, ont quitté pour la retraite alors que seulement la moitié des employés ont été remplacés et que les activités de l'organisme ont augmenté.

Aussi, le contexte gouvernemental est caractérisé par la politique de modernisation de l'État qui a pour objectif de réinventer l'État. Cette politique vise également à modifier l'organisation de l'administration en silos, et ce, à l'aide des technologies de l'information et de la communication et de la réingénierie des processus d'affaires. Durant cette période, démarre également le projet du gouvernement en ligne qui est décrit par un rapport gouvernemental, soumis en juin 2004 au gouvernement central. Ce projet prévoit une politique de transformation de la relation du gouvernement avec les citoyens et avec les entreprises. Durant cette période, le gouvernement adopte une nouvelle politique de gestion de la performance et de la révision des processus. Enfin, un organisme, créé en 2003-2004 pour gérer l'ensemble des prestations de services de la province, commence son activité et met en place un « guichet unique multimode » pour tous les services du gouvernement.

Toutes ces politiques de changement au gouvernement s'inscrivent dans une nouvelle façon de penser des organisations publiques, à savoir une logique « Marché », de concurrence entre les gouvernements par rapport aux façons de faire, à la façon de gérer et à la façon de rendre les services aux citoyens. « *Briller parmi les meilleurs* » est présenté comme le mot d'ordre au gouvernement de la province durant les dernières années. Dans ce sens, toutes les initiatives d'innovation et d'amélioration de la performance sont encouragées.

Dans ce contexte favorable, le GOP est reconnu par ses pairs comme étant un pionnier dans ses différentes initiatives de développement de l'Ae. L'organisation a eu une influence notable sur la mise en place des services électroniques et sur l'adoption de l'Ae dans d'autres ministères et organisations. Cette influence s'est notamment traduite par une relation d'échange de connaissances, de compétences et de savoir-faire avec certains organismes. Ces transferts concernent autant le volet technologique, le volet de gestion de projet et le volet de la gestion du changement que le volet organisationnel et de prestation de services en général.

C'était une pure aubaine pour les organisations alors des fois, ils viennent chercher quelque chose pour la reconnaissance vocale. D'autres fois, ils vont venir chercher une affaire j'sais pas moi comme la gestion des plaintes. D'autres ils vont venir nous dire : ça m'intéresse de savoir comment vous avez fait pour la gestion des risques. Ils descendent voir la gestion des risques ils regardent, ils supposent que c'est possible chez eux [...]

C'est nous qui avons fait la trace et puis beaucoup d'organisations publiques sont venues nous voir par la suite pour nous dire : eh vous êtes rendus loin avec ça, comment vous avez fait, etc. Tout ce qu'on a fait on fait là c'est qu'on l'a diffusé énormément à bien des gens.

Le projet de RPS a également joué le rôle de projet modèle pour un organisme public de conseil de gestion de la province. En effet, ce dernier, qui est rendu totalement en ligne, a repris la même façon de faire que le Projet RPS, autant au niveau technologique qu'au niveau de la gestion du projet.

Puis nous ce qu'on fait ici au conseil de gestion c'est un peu un bébé de cette façon de faire-là. Je vous disais qu'à l'intérieur du [GOP] nos 51000 jours-personnes était réparti dans toute la [GOP]. Ce qu'on fait ici c'est le même principe on fait un peu le même principe. On est douze ici au conseil de gestion et on gère un milliard en matriciel alors on confie au Ministère du Revenu d'aller chercher 1 milliard en cotisation [...]

Faut comprendre là qu'il y a des liens conjoncturels, mais le vice - président de la [GOP] qui s'appelait [...] s'est déplacé vers le [gouvernement central] ou ces développements, les choix de modernisation. Donc il y a une filiation là dans la façon de faire, la filière a suivi [le vice-président]. C'est le modèle d'impartition, il est parti du [GOP] s'est rendu au [gouvernement central] il est rentré dans modernisation et s'est retrouvé dans la loi de l'assurance parentale.

De plus, la personne interrogée, directrice de cet organisme de conseil de gestion, était la directrice du projet de Renouvellement de la Prestation de Services entre 2000 et 2004. Nombreuses sont les ressources internes qui se sont déplacées dans d'autres ministères et

organismes, ce qui a permis le transfert des connaissances et des savoir-faire. Ce transfert est facilité par la reconnaissance des compétences et de l'expertise des acteurs reliées à la réputation du projet de Renouvellement de la Prestation de Services du GOP au niveau du gouvernement.

Le GOP profite ainsi de son positionnement stratégique et influant au niveau du gouvernement pour encourager la réalisation de projets interorganisationnels et de projets plus intégrés. La majorité de ces projets intégrés ont démarré à la fin de la seconde période de développement de l'Ae (voir Chapitre 7) et ont abouti, par exemple le projet « Service d'authentification gouvernementale » ou encore les collaborations avec l'organisme des services de la province et le gouvernement central.

Le Service d'authentification gouvernementale vise à offrir une solution permettant aux citoyens d'utiliser un identifiant unique pour communiquer sur Internet de manière sécuritaire avec les ministères et organismes. Le développement de cette solution est le fruit d'une collaboration entre l'organisme des services de la province, qui relève du ministère des Services gouvernementaux, le MINR et le GOP. Cette collaboration a abouti en 2005 par l'adoption, au niveau du gouvernement, de la solution qui consiste en une clé d'authentification unique d'accès universel. La direction des systèmes d'information du GOP est porteuse du projet de développement de cette solution d'authentification. Les avantages et les bénéfices réalisés par ce projet sont nombreux. D'abord, cette solution s'inscrit dans le cadre des orientations gouvernementales en matière de prestation de services électroniques. Ensuite, elle contribue à offrir un service approprié pour les citoyens tout en ayant un coût de développement réduit en raison des expériences et de l'apprentissage en matière de solution d'authentification développé antérieurement. Enfin, cette solution répond bien aux besoins des ministères et organismes parce qu'elle a été développée par les principaux intéressés. Toutefois, la gestion de ce projet dans ses aspects d'intégration, d'arrimage et de planification s'est avérée laborieuse et difficile en raison de la participation de plusieurs parties prenantes, mais également de la participation tardive du Service provincial.

Le GOP a également collaboré avec le « Service provincial » sur des projets de mise en place de services partagés. Ces deux organismes ont d'ailleurs conclu une entente d'interconnexion pour les services de première ligne. La collaboration, qui a été difficile, s'est tout de même poursuivie. En effet, des études d'opportunités liées à la mise en place des services partagés ont été réalisées dans le cadre du projet de transformation des façons de faire, de l'impartition des services de première ligne et de l'ouverture vers des partenariats de gestion public-privé. Très récemment, le GOP a collaboré avec le gouvernement central dans le cadre du développement du projet « sommaire-client ». Cette collaboration, caractérisée par des négociations longues et difficiles pour le GOP, reste en cours. Un an après la collecte de données, ces projets sont encore en négociation et n'ont toujours pas abouti. La logique de réflexion stratégique et de développement technologique est considérée comme étant très différente pour le GOP. Le rythme d'évolution entre le Service Provincial et les services partagés est également considéré comme très lent et constitue un frein important à la poursuite du développement de l'Ae au GOP. Par conséquent, le GOP a décidé de se retirer momentanément de ces collaborations interorganisationnelles en attendant que ces partenaires évoluent dans leurs projets internes.

Ainsi, le gouvernement constitue un environnement sectoriel très favorable au développement de l'Ae au GOP, autant sur le plan politique qu'institutionnel. Toutefois, sur le plan technico-économique le statut public demeure un frein important pour le développement du gouvernement électronique, à savoir les projets interorganisationnels et intégrés. Les restrictions de ressources multiples, les difficultés de collaboration, les longues périodes de négociations, les différences de rythmes d'évolution et la logique de fonctionnement en « silos » du gouvernement ont rendu les échanges difficiles entre les différents ministères et organismes. Ces contraintes ralentissent à la réalisation de projets communs et l'évolution de l'Ae vers des stratégies de prestations de services électroniques intégrées.

Cependant, la participation et la contribution du GOP à ces multiples projets communs ont apporté beaucoup de visibilité et de présence au sein du gouvernement. Ce positionnement lui a valu d'être considéré (avec le MINR, notamment) parmi les organismes leaders et les plus influents au gouvernement en matière de prestations électroniques de

services. Certaines connaissances ou savoir-faire qui découlent directement du projet de développement de l'Ae au GOP vont être reproduits ailleurs. Le GOP a développé, tout au long du projet, des capacités organisationnelles qui lui donnent un avantage par rapport aux autres ministères et organismes du gouvernement.

### 8.3.3. Le microenvironnement et le développement de l'Ae

Le GOP, pendant cette troisième période du développement de l'Ae, a été caractérisé par des événements marquants qui sont fortement interreliés et qui amènent de nouveaux changements dans l'organisation.

En premier lieu, le changement de présidence au GOP est l'événement majeur. En effet, en 2004, le président sortant instigateur du projet et leader de la transformation au GOP quitte l'organisme suite au changement du gouvernement politique à l'époque. Ce départ est relaté comme un événement majeur dans l'organisation. Il a été mal vécu, au départ, par les participants actifs au projet de « Renouvellement de la Prestation de Services ». Ces derniers ont développé une dépendance au rythme de changement et au type de leadership de la haute direction qui a assuré le développement. Plusieurs de ces agents ont alors quitté l'organisation.

L'inconvénient c'est qu'on retombe dans la petite de vie après. Puis d'ailleurs, il y a beaucoup de monde qui ont quitté la [GOP] après ça parce qu'ils étaient trop dopés pour retomber dans la continuité d'une part [...]

Mais l'inconvénient de cette stratégie-là, c'est quand le champion s'en va. Tu te ramasses le bec à l'eau c'est un peu ça qui est arrivé. Le président à un moment donné a quitté et le nouveau président était un nouveau modèle à 180 degrés complètement différent et là les gens qui s'appuyaient beaucoup sur le leadership du président se sont ramassé un peu le bec à l'eau. [...]. On était chanceux parce que ce changement de garde là s'est fait un peu vers la fin. Donc on a continué un peu sur l'erre d'aller puis ça a fini là. Mais si c'était arrivé sur le début du projet, ça aurait été difficile. C'était à double tranchant cette stratégie-là.

Le second événement est relatif à la dissolution de la direction du « Renouvellement de la Prestation de Services ». En 2004, cette direction est devenue, dans un premier temps, le Bureau du Renouvellement de la Prestation des Services (BRPS). Les responsabilités confiées à la direction du renouvellement de la prestation de services, tel que décrit dans le

chapitre précédent, faisaient une place importante à la conception et à la réalisation des services en ligne. Cette direction a permis de lancer les travaux et d'implanter les premières prestations électroniques de service (PES). La structure matricielle a facilité le partage de responsabilités avec les différentes directions administratives. Le BRPS, quant à lui, avait pour défi l'animation du renouvellement et de la transformation de l'organisation. Son rôle était de structurer les actions en coordonnant la révision des façons de faire selon une vision globale de transformation organisationnelle, tout en coordonnant la réalisation du plan d'action du GOP. Cet événement s'inscrit clairement dans la suite logique du projet initial de « Renouvellement de la Prestation de Services », de la décision d'introduire le changement dans l'organisation et du fait de ne pas maintenir une structure permanente relative de la mise en place de l'Ae.

Le troisième événement est la mise en place, en parallèle, d'une nouvelle boîte dans la structure organisationnelle qui est le Service d'Offre de Service Internet (SOSI). Cette structure permanente a pour objet la gestion de l'offre de service Internet dans l'organisme. Elle veille également à innover l'offre de service Internet et elle a joué un rôle important pour faire évoluer le GOP vers une organisation orientée client. En effet, le SOSI est une équipe qui réfléchit de manière continue, en marge du fonctionnement de l'Ae, sur les façons de faire sur Internet, sur la qualité de l'information, sur la qualité de l'interaction, sur les façons de faire en matière de transaction et d'analyse les trajectoires et sur les profils des Internaute. Cette équipe est responsable du site Internet du GOP et se questionne de manière continuelle sur la meilleure façon de rendre l'expérience. Le SOSI est une équipe qui constitue un facilitateur important du développement puisqu'elle a permis de maintenir l'organisation et le développement de l'Ae en mouvement en maintenant le changement dans la prestation électronique de services et dans l'Ae.

Quatrièmement, plusieurs des projets interorganisationnels et intraorganisationnels initiés pendant la période précédente arrivent à terme. Cette période marque la concrétisation et l'aboutissement de multiples projets, par exemple les projets de changement d'adresse ou les projets d'authentifiants gouvernementaux. Il s'agit, en d'autres termes, de la généralisation du canal Internet au sein de l'organisation et entre les organisations du secteur public. Ainsi, les premières tendances à l'intégration interorganisationnelle et le



développement du gouvernement électronique émergent. Ceux-ci vont amener de multiples ajustements et adaptations autant intraorganisationnels qu'interorganisationnels.

Ces différents événements sont fortement interreliés et interdépendants. Ils amènent de nombreux changements durant cette période, comme le changement dans le type de leadership, le changement dans le rythme d'évolution et également dans le type d'évolution et du développement de l'Ae et du GOP.

**Le type de leadership** de l'organisation a beaucoup évolué. Ce changement est dû à la passation de pouvoir entre le président sortant et le nouveau président du GOP. Selon les répondants, les deux présidents ont montré, durant cette décennie du développement de l'Ae, beaucoup de leadership mais de type très différent. Le président sortant était qualifié de « *visionnaire dans un corps de bûcheron* », de « *fonceur* », et de « *capitaine* » qui est « *capable de mener l'organisation à n'importe quelle destination* ». Ce dernier a maintenu un rythme de changement très élevé et très essoufflant, mais extrêmement motivant et gratifiant pour les agents. Par contre, le nouveau président est considéré comme un visionnaire qui veut faire avancer et transformer l'organisation avec de l'encouragement « *avec la claquette dans le dos* ». Selon les répondants, le nouveau président est capable d'une grande influence et il est capable d'amener les gestionnaires à réfléchir avec beaucoup plus de diplomatie et avec une charge de travail plus raisonnable. Cette transition a notamment eu une importante influence sur le rythme et le type de changement au GOP décrit dans les prochains paragraphes.

#### **8.3.3.1. Le changement dans le rythme d'évolution**

Les gestionnaires, l'ensemble des membres de l'organisation et particulièrement ceux qui participent activement au développement de l'Ae vont constater une grande différence dans le rythme de changement caractérisant les deux périodes. L'organisation est passée d'une période très intense en changement et en développement (période II), pendant laquelle les ressources organisationnelles étaient mobilisées à leur plein potentiel pour le projet de « *Renouvellement de la Prestation de services* », et pendant laquelle l'organisation a vécu un foisonnement ou de « *chaos créateur* » important, à une période beaucoup plus calme en terme d'intensité de travail (Période III). Cette dernière période favorise, selon les

répondants, des objectifs de qualité et de précision dans le développement de l'Ae qui s'alignent et qui sont cohérents aux objectifs de la période précédente, qui étaient quantitatifs et mesurables (70 % de services en ligne).

Cependant, les effets de la transition entre les deux périodes ont été atténués par la présence d'une équipe de gestionnaires très compétente. Les gestionnaires au GOP avaient acquis suffisamment d'expertise, de connaissances et de compétences pour atteindre l'autonomie par rapport à la haute direction. Ils ont également appris à gérer de manière stratégique et en continu par rapport à l'évolution de l'environnement et des clients. Par ailleurs, la structure matricielle et la responsabilisation des gestionnaires ont favorisé le partage du leadership de la transformation à tous les gestionnaires de l'organisation autant au niveau des directions de métiers que de la direction des systèmes d'information. Par conséquent, ce leadership partagé a assuré la continuité, a atténué la dépendance au leadership précédent et a amené une grande capacité d'adaptation à l'organisation. Cette situation résulte directement des apprentissages et de l'infiltration du changement et a contribué à maintenir une forte capacité stratégique au GOP durant cette troisième période.

L'équipe de gestion à la [GOP] était rendue tellement efficace, performante qu'elle peut compenser parfois, pour des lacunes au plus haut niveau de l'organisation, ou des manques ou des non-sensibilités je peux dire.

On a eu des vice-présidents extraordinaires. Et on a eu un directeur de l'informatique excessivement brillant et très visionnaire. C'est ça là qui change une organisation.

#### **8.3.3.2. Le changement dans le type d'évolution de l'Ae**

Le projet de « Renouvellement de la Prestation de Services » est désormais bien avancé. La majorité des objectifs intermédiaires sont atteints. Environ 80 % des ressources ont été consommées dans les deux premières phases du projet. Le niveau de connaissances a fortement évolué et la courbe d'incertitude a, quant à elle, diminué. Le projet de « Renouvellement de la prestation de services », qui avait pour objectif, entre autres, de mettre en ligne 70 % des services électroniques, a continué sur sa lancée et les principaux services sont, pour la majorité, fonctionnels. Par conséquent, les risques relatifs à cette évolution étaient amoindris.

Depuis une coupe d'années, depuis 2004, y a plus de visites sur le site Web qu'il y a d'appels téléphoniques, on était à 1,2 million d'appels téléphoniques, et là on est rendu peut-être à 2 millions de visites sur le site Web. Si ces gens, avaient appelé ces 2 millions de visiteurs là, en prenant pour acquis qu'ils viennent peut-être pas juste une fois là, mais c'est plus facile, mais on survivrait peut-être déjà pas. Comme organisation, je pense que si on n'avait pas le Web au nombre de visites qui se rendent sur le Web avec le nouveau programme [...] ce qui est arrivé avec la préoccupation pour [le service] pour tout le monde on aurait déjà des problèmes.

De plus, les premières évaluations et les résultats significatifs du développement de l'Ae commencent à apparaître à partir de 2004-2005. Les visites sur le site Internet ont augmenté de manière exponentielle (Figure 8-4). Cette croissance permet d'éviter les goulots d'étranglement et l'engorgement du canal téléphonique et les blocages significatifs au niveau des directions administratives et du service à la clientèle.



**Figure 8-4. Évaluation de la progression du nombre de visites sur le site du GOP**  
(Source : documents internes du GOP)

L'absorption par le canal Internet d'une partie de la clientèle a permis de maintenir la prestation de services au GOP et d'assurer un service de qualité au citoyen. Dorénavant, la survie et le fonctionnement mêmes de l'organisme sont fortement dépendants de l'Ae.

Oui je crois qu'au-delà de ce que je vous disais tout à l'heure d'avoir développé des connaissances des habilités, etc. Même au niveau, on n'aurait pas été capable de maintenir le niveau de service si on n'avait pas eu le Web. Ce n'est pas vrai que les

préposés aux renseignements au service auraient pu absorber l'augmentation de volume sans le Web. C'est impossible.

Par conséquent, le GOP a renforcé, dans cette troisième période, un développement de l'Ae en favorisant, d'une part, le développement de services de support qui accroît, comme on peut le voir dans la figure 8-4, l'autonomie de la clientèle et la performance organisationnelle.

D'autre part, le GOP a initié, avec le support des gestionnaires, un portefeuille de projets qui permettent à l'organisation de viser des objectifs plus précis de la transformation l'organisation, générant ainsi de la performance. On assiste au passage d'une perspective de projet unique et de grande envergure, avec le projet de « Renouvellement de la Prestation de Services », à une perspective multiprojet, avec des objectifs mieux ciblés.

### **8.3.3.3. L'intégration du changement et l'arrimage multiprojet**

La multiplication des projets va amener des changements au GOP, notamment, une tendance vers un mode de gestion par projet dans l'organisme. Ce résultat avait été prédit par l'ancien président du GOP. Ce dernier s'était organisé et avait fortement investi dans le développement des compétences et des savoir-faire des ressources humaines dans l'organisation afin qu'ils soient capables de fonctionner dans un mode de gestion par projet. Ceci nécessite une forte capacité projet et une meilleure intégration de ces projets dans une vision globale.

C'est pour ça qu'on dit à nos employés; ce qu'on cherche, maintenant je vous le dis, c'est la vision de nos ressources humaines. On l'avait publicisé, on souhaite que d'ici 5 - 6 ans on va marcher par projet, de plus en plus par projet. À partir du moment on va chercher des personnes qui ont le plus de facilité à travailler en équipe, les gens qui sont plus capables d'apporter une valeur ajoutée pour faire une chaîne intégrée plus complexe, du premier coup en partant on va chercher du monde plus autonome. On n'a pas besoin de les valider, toutes les 5 minutes tu comprends. Alors, tu comprends, on dit au monde on vous dit ce que le monde seront plus capables d'avoir besoin dans 3-4-5 ans. Maintenant certainement c'est à vous de vous organiser. Est-ce que vous voulez vous développer certains talents pour vous rapprocher de ce modèle là? Si vous voulez de la formation, la voilà. Mais si vous ne voulez pas, on ne vous forcera pas. Mais un jour où l'autre jour on ne vous demandera pas de travailler sur des cas, sur des projets. Si vous ne travaillez pas sur des projets, vous avez moins de valeur parce que votre savoir va avoir été péri parce que vous travaillez dans un monde en finition.

Face à la multiplication des projets au GOP durant cette troisième période, l'organisation a accordé une place importante et s'est questionnée sur l'arrimage de différents types de projets, initiés avec le développement de l'Ae. L'arrimage consiste à créer un lien entre les projets et le développement de l'Ae et à intégrer les actions afin d'assurer une cohérence entre les résultats et les livraisons. Cette activité vise d'abord à assurer une concertation entre le projet de « Renouvellement de la prestation de services » et les autres projets du GOP, en intégrant la vision Web dans les projets porteurs et en intégrant les attentes du Web des autres projets. Enfin, l'arrimage vise également l'apprentissage en permettant à l'organisation de profiter des travaux réalisés dans les différents projets. Le GOP a pris différentes mesures pour faciliter l'arrimage et le transfert de l'apprentissage intra et interprojet. Il a commencé par la documentation et le partage de l'information sur chaque projet au fur et à mesure de la progression, tout en diffusant des modèles génériques des services Internet qui ont été améliorés, notamment par l'expertise des intervenants dans les différents projets. Il a identifié les travaux Internet qu'il faut prendre en considération dans l'ensemble des autres projets de l'organisme en proposant l'expertise Internet. Aussi, les dimensions organisationnelles qui requièrent un arrimage entre les projets et le « renouvellement de la prestation de services » ont été identifiées. Les personnes responsables de cerner les besoins, de définir les solutions des projets et d'élaborer les plans d'implantation ont été regroupées. Ainsi, cet arrimage amène une meilleure intégration entre la technologie Web et le fonctionnement de l'organisation, de manière à assurer un ensemble organisationnel cohérent.

#### **8.4. Capacités organisationnelles du développement de l'Ae**

Durant cette troisième période, le GOP a mobilisé et a renforcé les capacités organisationnelles qu'il a développées durant les deux périodes précédentes lors de la mise en place du projet de « Renouvellement de la Prestation de services ». On peut observer (figure 8-5) le renforcement des capacités stratégiques (sous-titre 8.4.1), des capacités projets (sous-titre 8.4.2) et des capacités métiers (sous-titre 8.5.3). La capacité technologique, qui a été renforcée durant la seconde période du développement de l'Ae, a été mobilisée et exploitée principalement pour enrichir et consolider l'offre de service Internet durant cette période.

Ainsi, une préoccupation essentiellement organisationnelle du développement de l'Ae caractérise cette troisième période.

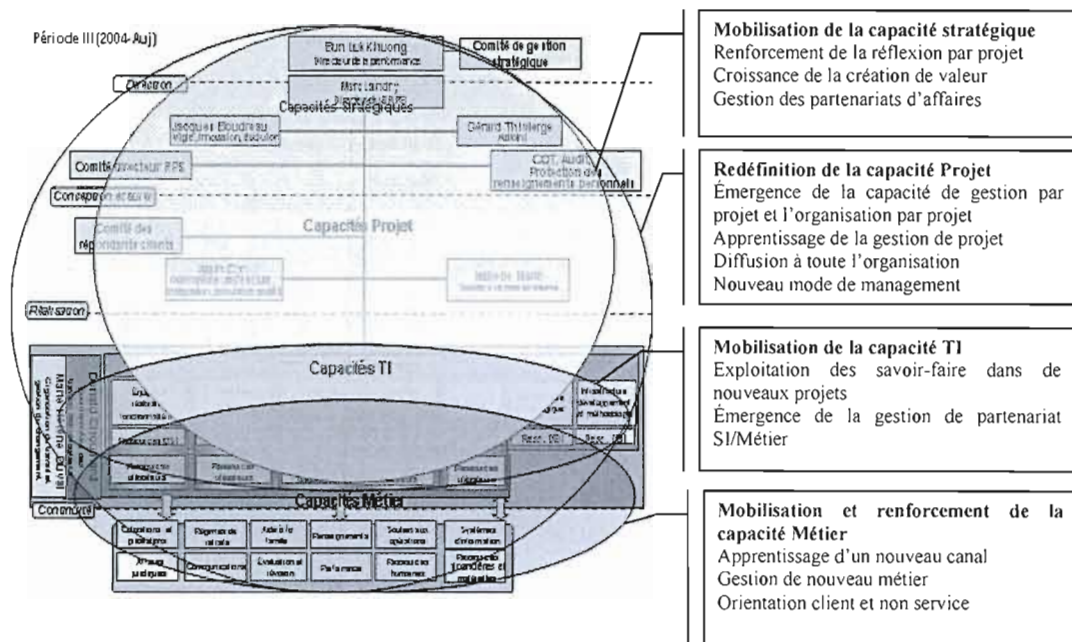


Figure 8-5. Capacités organisationnelles de la période III (2004-aujourd'hui) du développement de l'Ae

#### 8.4.1. La mobilisation et le renforcement des capacités stratégiques

La capacité stratégique a été mobilisée à nouveau pour cette troisième période du développement de l'Ae. Elle n'est désormais plus spécifique à la haute direction et à la direction de projet. Avec la multiplication des projets, elle devient partagée par une grande partie des directions de l'organisation et des directeurs des unités administratives et par certains gestionnaires de l'organisation, mobilisés comme participants dans les différents projets. Les domaines de gestion qui composent cette capacité sont résumés dans le tableau 8-3.

Tableau 8-3. Domaine de gestion des capacités stratégiques

Capacité organisationnelle stratégique	
Domaines de gestion	Commentaires
Réflexion stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobiliser pour les besoins de chaque projet via les gestionnaires qui sont devenus très compétents dans l'organisation</li> <li>- Renforcé par l'apprentissage, les expériences et le transfert des connaissances               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Réflexion continue et développement d'une capacité d'innovation</li> </ul> </li> </ul>
Gestion du déploiement de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concerne le déploiement de multiples projets dans l'organisation</li> <li>- En assurant un déploiement interprojet basé sur les façons de faire du projet RPS               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Apprentissage d'une nouvelle façon de faire du déploiement interprojet et assurer l'arrimage</li> </ul> </li> </ul>
Allocation de ressource et création de valeur interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faciliter par le développement des compétences et l'acquisition des connaissances des deux périodes précédentes</li> <li>- Assurer par différents acteurs</li> <li>- Mise en difficulté par le manque de ressources à la disposition de l'organisation               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Recherche d'une solution interne fondamentale</li> </ul> </li> </ul>
Gestion de la Gouvernance Métiers et TI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer par les groupes SI et métiers eux-mêmes</li> <li>- Renforcer par la gestion du bénéfice du portefeuille de projets par l'arrimage interprojet               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Apprentissage de la collaboration étroite du développement de l'Ae</li> </ul> </li> </ul>
Création de la valeur client	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réflexion continue sur l'innovation et la création de valeur par le SOSI               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Gestion de la complexité technologique et la complexité des attentes client/utilisateur</li> </ul> </li> </ul>
Gestion de la relation avec les partenaires d'affaires	Domaine de gestion des partenariats nouveaux qui s'annonce difficile à maîtriser en raison de la dépendance du rythme d'évolution des partenaires d'affaires

L'aptitude de l'organisation à réaliser une réflexion est désormais acquise. Elle est assurée à travers la réalisation de chaque projet et par une réflexion globale sur l'évolution de l'organisation et de sa vision.

Ainsi, cette aptitude de réflexion stratégique a été reprise pour le démarrage de chacun des projets, individuellement, selon leurs spécificités. Certains membres clés de l'organisation, qui ont activement participé au projet de renouvellement de la prestation de services, participent à plusieurs projets simultanément. Par leurs compétences, leurs connaissances acquises et leurs expériences passées, ces membres permettent de faciliter la réflexion sur chaque projet individuellement, d'une part, et de transférer leur savoir-faire aux nouveaux participants dans le projet, d'autre part. Ainsi, ces agents ont acquis les connaissances pour les projets à venir.

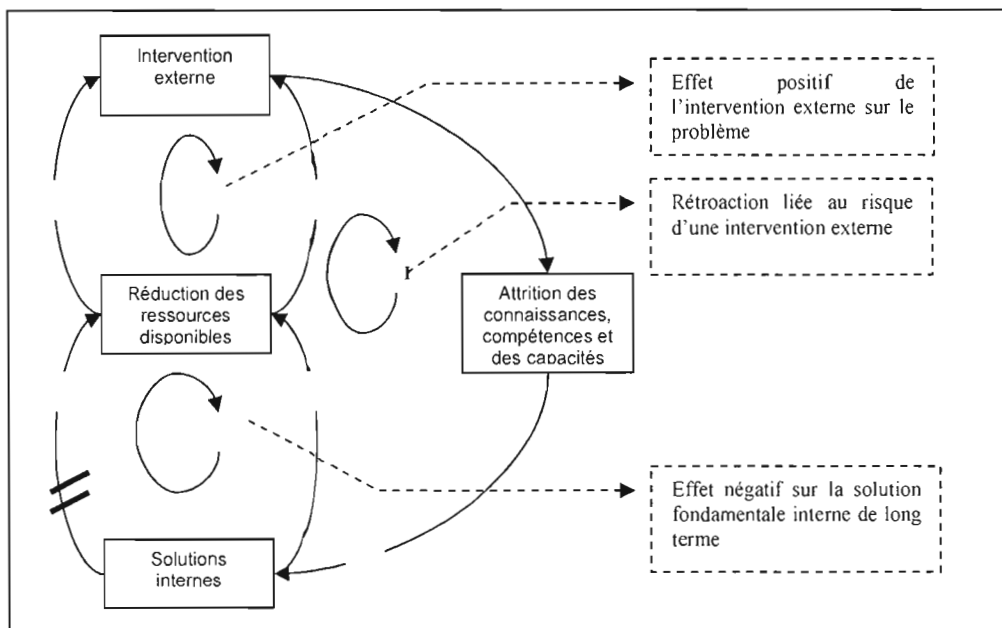
Le nouveau président encourage fortement la réflexion stratégique pour faire évoluer l'organisation, ses orientations et sa vision. Il exige d'ailleurs une réflexion continue sur la transformation de l'organisation. Il demande également à tous les hauts cadres et aux gestionnaires de l'organisation de suggérer des visions triennales chaque année. Il favorise ainsi un enrichissement et garantit l'innovation dans la réflexion continue sur l'évolution de l'organisation.

L'aptitude de déploiement de la stratégie a également été apprise des façons de faire du projet de RPS. Par exemple, le projet Multimode, dirigé par la direction de services à la clientèle, reprend la façon de faire du déploiement par les mandats internes pour diffuser les différents chantiers du projet. Les dimensions relatives à la prestation électronique ont confié la responsabilité à l'équipe de renouvellement de la prestation, ou encore le développement de l'offre de « réponse vocale interactive » a été imparti à la direction des renseignements. Le déploiement de la stratégie est renforcé par la création d'un comité stratégique dans l'organisation et par la mise en place de processus d'arrimage entre les différents projets pour assurer l'alignement et l'orientation des projets dans une vision commune de l'évolution de l'organisation.



L'allocation des ressources est facilitée par les apprentissages réalisés durant la première et la seconde période du projet. Ces apprentissages ont permis, d'une part, d'avoir, des ressources humaines très compétentes et, d'autre part, ont favorisé l'acquisition et la création de connaissances. Ainsi, à l'issue des deux périodes précédentes, la majorité des participants disposaient des connaissances, des compétences et des expériences du changement nécessaires pour réaliser des projets multiples. Toutefois, les départs multiples qui sont liés, non seulement à la fin du projet de renouvellement de la prestation des services, mais aussi au départ à la retraite d'un grand nombre d'agents et aux politiques de réduction de ressources, créent un risque quant à la gestion de cette capacité organisationnelle. Selon les répondants, la solution proposée au manque des ressources est de faire intervenir des consultants externes. Le recours aux consultants externes apporte une solution immédiate. Cependant, il constitue une solution de court terme qui cache des conséquences qui sont l'attrition des compétences et des connaissances (voir figure 8-6). Ceux-ci vont rapidement transformer ces capacités organisationnelles en rigidité organisationnelle. Les répondants sont également conscients que le recours à ce type de solution risque de rendre de plus en plus difficile la possibilité de trouver une solution fondamentale à cette difficulté.

Ce type de raisonnement, qui était exclusif au président et à la direction de Renouvellement de la Prestation de Services dans les périodes précédentes, confirme, d'une part, qu'au-delà de la façon de faire (capacité organisationnelle), il y a une façon de penser (capacité dynamique) qui a été diffusée au reste de l'organisation. Il révèle, d'autre part, la bonne volonté et l'engagement des gestionnaires dans un changement durable de l'organisation.



**Figure 8-6. Représentation du schéma de raisonnement de résolution de problèmes**

La gestion de la gouvernance métiers a également été transférée de la haute direction aux principaux groupes concernés. La relation entre les deux groupes a beaucoup évolué durant la période précédente. La troisième période a bénéficié de cet ajustement mutuel pour laisser la place à une collaboration étroite entre les deux groupes. Celle-ci a d'ailleurs constitué un facteur de succès dans l'évolution de l'Ae. En effet, cette collaboration favorise l'émergence de plusieurs innovations issues des interactions, comme la mise en place de Prestations électroniques de Services (PES) pour les employés à l'interne. Cette capacité est renforcée par la gestion des bénéfices du portefeuille de projets et par la gestion de l'arrimage intra et interprojet et leurs contributions aux orientations de l'organisation.

L'aptitude de l'organisation à créer de la valeur aux clients connaît une émergence significative durant cette troisième période et continue d'évoluer. Elle est principalement reliée à la création du SOSI. Cette équipe étudie de manière continue la façon d'améliorer l'offre de prestation de services, d'améliorer l'expérience client et de mieux connaître la clientèle.

Enfin, l'aptitude à gérer les partenariats semble constituer un défi de taille pour l'organisation. Malgré les multiples efforts qui ont été déployés par l'organisation durant

cette période pour consolider les activités et pour faire évoluer cette capacité, il reste que les résultats sont encore décevants selon les répondants. Toutefois, ces derniers voient que l'avenir de l'organisation et son développement passent par le renforcement de son réseau d'affaires. Par conséquent, plusieurs solutions proposées par le projet de changement des façons de faire qui sont avancées sont fortement dépendantes du développement des relations de partenariats. Cette capacité reste encore à développer.

#### **8.4.2. La mobilisation et la redéfinition des capacités projets**

La capacité projet durant cette troisième période devient le principal facteur d'évolution de l'organisation, facilitant le changement continu. Cette capacité a été redéfinie depuis la seconde période par deux capacités principales qui sont (1) la gestion par projet et (2) la conduite du changement. La capacité de gestion par projet englobe les domaines de gestion de projet qui ont été développés lors de la période précédente et qui sont redéployés ici. L'organisation par projet émerge avec la multiplication de projets.

Tableau 8-4. Capacité Organisationnelle projet

Capacité organisationnelle Projet		
Domaines de gestion		Commentaires
Gestion par Projet	Gestion de projet	<b>Gestion du contenu</b> - Réplication des apprentissages du projet RPS - Gestion de l'intégrité renforcée par l'arrimage des services Internet du GOP avec les initiatives centrales et par l'arrimage entre le contenu des différents projets. → Facilitateur de l'évolution du contenu et de sa consolidation interne et externe
		<b>Gestion des Ressources humaines</b> - Bénéficie des apprentissages des façons de faire en gestion des RH du projet RPS - Réplication des façons de faire pour les autres projets (structure matricielle, impartition, etc.) → Nouveaux défis dans la GRH en raison du manque et de la dissolution des ressources disponibles.
		<b>Gestion de la communication</b> - Capacité acquise et réplication des façons de faire → Facilite la collaboration, le travail en équipe et apporte une valeur ajoutée aux façons de faire
		<b>Gestion de la qualité</b> - Le projet multimode amène une dimension nouvelle liée à l'effort vis-à-vis de l'évaluation et de la recherche de l'amélioration de la qualité relationnelle des services Internet afin d'offrir une meilleure expérience des services en ligne aux internautes → Renforcement de la gestion de qualité fonctionnelle par la qualité relationnelle
		<b>Gestion des risques</b> - Capacité répliquée pour les différents projets et adaptée selon les spécificités et besoins des projets
	Organisation par projet	- Tendance à un changement du mode de management de l'organisation autour des projets. - Modification de la structure organisationnelle et adaptation au nouveau mode de gestion - Défait les silos organisationnels et mobilisation autour des

Capacité organisationnelle Projet		
Domaines de gestion		Commentaires
		initiatives de changement de l'organisation - Intégration et arrimage interprojet et intraprojet - Faciliter par l'expérience et l'apprentissage de gestion de projet et le transfert du leadership transformationnel. → Facilite le progrès et l'évolution continue de l'organisation
Conduite du changement	Gestion du démarrage	- Gestion des démarrages des différents projets facilités par les savoir-faire transmis par le projet RPS
	Gestion de la transition	- Déploiement de la stratégie (mandat et responsabilisation et gestion efficace des ressources humaines) - Gestion de la transition concerne la transitions interprojet et intraprojet
	Gestion de la terminaison	- Cristallisation des savoir-faire

Les capacités de gestion de projet sont intégrées dans les façons de faire de l'organisation. Le projet de « renouvellement de la prestation de services », au-delà de la mise en place du développement de l'Ae, a constitué une importante source d'apprentissage, de développement de compétences et de création de connaissances pour l'organisation. Ces capacités favorisent l'absorption de nouvelles connaissances et leurs traductions en processus et en activités pour réaliser les nouveaux projets. Ces capacités ont été développées et renforcées à travers les différentes phases du projet de renouvellement de la prestation de services. Elles ont été confirmées par le transfert des savoirs et savoir-faire aux différents autres projets selon les besoins. L'organisation reproduit les façons de faire en matière de gestion du contenu, de gestion des coûts, de gestion des délais et de gestion intraprojet. La gestion de projet est renforcée par l'intégration et l'arrimage avec les initiatives du gouvernement central. La gestion des ressources humaines fait face à plusieurs défis tels que l'exploitation des ressources à leur plein potentiel, la mobilisation de ces ressources de manière simultanée sur plusieurs projets, le manque de ressources disponibles et le départ des ressources. La gestion de la qualité a été renforcée par les efforts multiples réalisés par le SOSI pour innover en matière de prestation électronique de services, pour améliorer l'offre

de service Internet et pour renforcer les dimensions relationnelles avec les clients en répondant à leurs attentes.

L'organisation par projet tire également son origine des apprentissages et des capacités de développement du projet de renouvellement de la prestation de services. Elle s'inspire de la façon de gérer les sous-projets du renouvellement de la prestation de services, de leur intégration et de leur arrimage pour mettre en place une capacité de gestion par projet. L'organisme a créé une direction de la performance qui a été ajoutée dans la structure organisationnelle, directement sous l'égide de la présidence (voir figure 8-8). Elle assure la coordination entre la gestion des projets, la gouvernance, l'avancement et le contrôle du portefeuille de projets. L'intégration et l'arrimage ont joué un rôle très important pour assurer l'efficacité dans l'organisation par projet. Aussi, la gestion par projet a été facilitée et permise par l'apprentissage et le transfert du leadership progressif à une communauté de gestionnaires dans l'organisation. Comme on l'a vu, le nouveau président a joué un rôle important en encourageant la réflexion continue dans l'organisation. Cependant, cela n'empêche le fait que plusieurs difficultés ont été éprouvées durant cette période puisque certains savoir-faire restent à développer en matière de gestion par projet au sein de l'organisation.

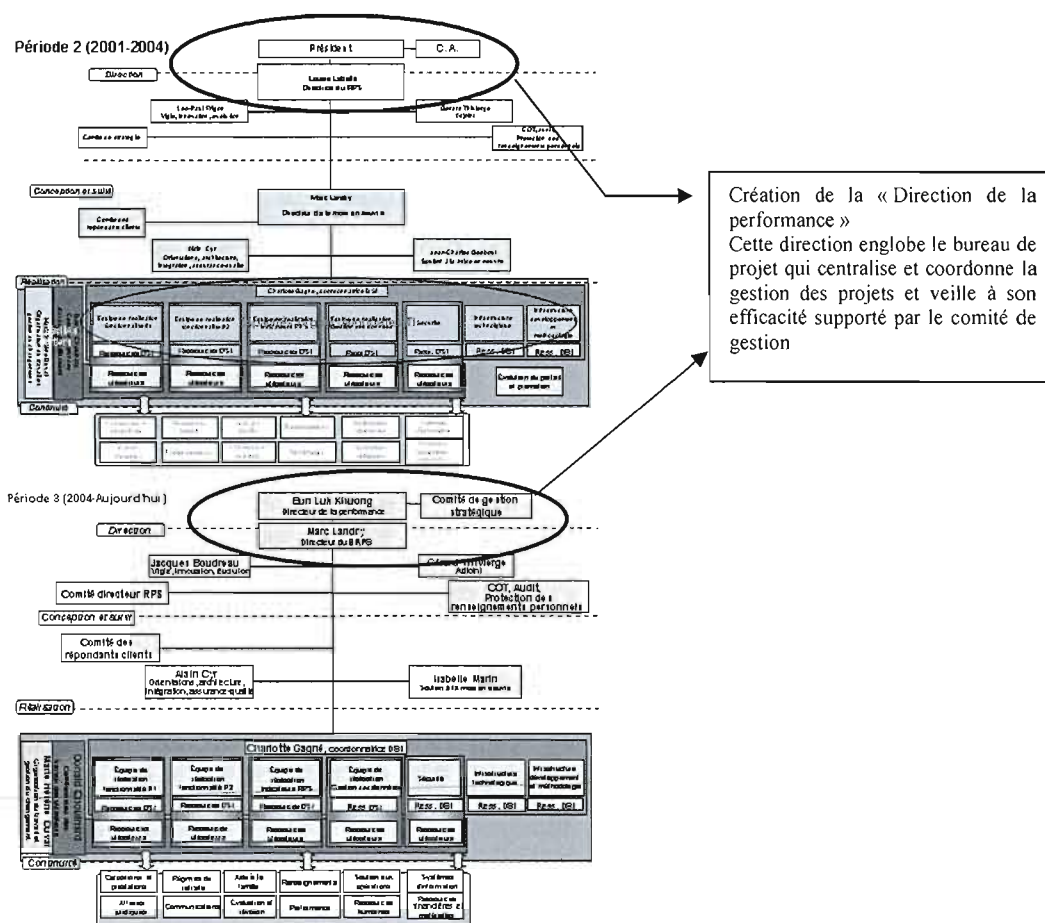


Figure 8-7. Direction de la performance

#### 8.4.3. La mobilisation et le renforcement des capacités métiers

À l'issu de ces trois périodes du développement de l'Ae, la capacité métier s'est trouvée enrichie par la présence d'un nouveau canal de prestation de services au citoyen, le canal électronique. La capacité métier a d'ailleurs joué un rôle particulier dans cette troisième période du développement de l'Ae.

Tableau 8-5. Capacités métiers du GOP

Capacités organisationnelles métiers	
Domaines de gestion	Commentaires
Gestion stratégique des ressources métiers	- Transfert de la direction des projets du BPRS aux unités administratives
Gestion de la prestation de services aux citoyens	- Projet Multimode a pour objet de redéployer cette capacité par son renouvellement en intégrant deux nouveaux canaux de prestations de services (Internet et la RVI) - Redéfinition (Gestion de la connaissance client, gestion relationnelle de la prestation de services, gestion fonctionnelle de la prestation de services)
Gestion par processus et systèmes d'information (SI)	- Vouloir-faire qui n'a pas été réalisé de manière systématique. - Capacité émergente avec les nouveaux projets,
Gestion de la relation de partenariat	- Capacité émergente comme stratégique et critique dans l'implantation de l'Ae (Gestion des interactions, gestion de la transversalité)
Gestion des impacts organisationnels des TI	- Supporte la gestion du changement - Redéfinition (Gestion des impacts de l'innovation technologique sur la prestation de services - Gestion des impacts sur les métiers, - Gestion des impacts sur les ressources)
Gestion des ressources humaines	- Domaine de gestion des ressources humaines plus large - Émergence de qualification, aptitudes nouvelles et conditions nécessaires - Gestion du développement des compétences et de l'expertise technologique - Gestion de l'expertise managériale et opérationnelle - Gestion des ressources mixtes
Gestion de l'information	- Gestion de l'intégration de l'information - Gestion de la circulation de l'information
Gestion des résultats	- Mise en place d'une nouvelle façon de faire en termes de Gestion par résultats (transformation organisationnelle) - Manque d'outils et de techniques pour gérer les résultats liés au canal Web et de la gestion multicanal



L'organisme a fait preuve d'une aptitude à gérer de manière stratégique ses ressources métiers dans le cadre du développement de l'Ae. Il a facilement transféré le leadership et la gestion de projet aux différentes unités administratives. L'implication et la responsabilisation des ressources métiers, lors de la seconde période du développement de l'Ae, ont eu un effet positif en matière d'apprentissage et de transfert des savoir-faire et des connaissances dans l'organisation. Durant cette période, les unités administratives ont démontré une aptitude à faire évoluer l'organisation en reprenant la responsabilité des projets sans difficultés, suite à la dissolution du Bureau du Renouvellement de la prestation de services (BRPS).

Deuxièmement, le GOP a déployé de multiples efforts de manière continue à travers la seconde et la troisième période pour arriver, aujourd'hui, à une capacité de gestion de la prestation de services efficace et orientée client. Pour y parvenir, il a fallu rompre avec les anciennes façons de faire (Chapitre 7) et ensuite créer une culture orientée client pour faire de la gestion multicanal de la prestation de services aux citoyens. Cette capacité est redéfinie de façon à distinguer, entre les activités et les processus relatifs à une meilleure connaissance des citoyens, les processus relatifs à la gestion de la prestation de services et les processus de gestion des canaux de prestation de services et de leur intégration. Cette évolution a nécessité un fort leadership et une organisation orientée apprentissage pour favoriser l'évolution de l'organisation dans sa façon d'être, de penser et de faire. La redéfinition et le redéploiement de cette capacité font partie des efforts les plus importants et les plus difficiles déployés par l'organisation durant la dernière décennie. Cette capacité a pris de l'envergure de manière progressive pour ne plus être spécifique aux experts de métiers et pour devenir une capacité corporative partagée à tous les niveaux et à toutes directions de l'organisation.

Troisièmement, la réflexion et la planification initiales du développement de l'Ae (chapitre 6) avaient prévu mettre en place une gestion par processus. L'organisation n'a pas pu jusque-là y accorder l'attention qu'elle méritait. De plus, le GOP n'a pas réalisé de manière systématique la révision de ses processus. Selon les agents, l'organisme n'était pas préparé à réaliser un changement aussi important. L'écart entre le « vouloir-faire » et le « faire » a été réduit à la troisième période. La perspective multiprojet et de transformation des façons de faire amène l'organisation à s'intéresser à la gestion transversale par processus

pour défaire les silos organisationnels qui rendent son évolution de plus en plus difficile. Le GOP a identifié et schématisé le fonctionnement des processus de support (développer et gérer le personnel, gérer les ressources informationnelles et technologiques, gérer les ressources financières et matérielles, gérer les relations externes et gérer la performance) en un ensemble de processus opérationnels (comprendre les citoyens, développer la vision et la stratégie, élaborer et évaluer les programmes, informer publiquement les citoyens, tenir les registres des cotisants, gérer les prestations de régimes de rentes, etc.) (Figure 8-9). Cependant, la gestion par processus en est encore à ses premiers balbutiements dans l'organisation.

Mais je crois qu'on aurait pu aller plus loin dans les changements dans les pratiques par exemple. Moi j'aurais voulu par exemple que le web introduise un nouveau partage des responsabilités, mais là on fait affaire à des individus. On a essayé de créer un service. On l'a créé ça le service on a appelé ça l'offre de service Internet dans laquelle on disait le Web regardait c'est quelque chose de particulier et on va créer une équipe qui va gérer la relation Web avec le client. Ça va être comme qui va gérer ce canal-là et ça va être intéressant de faire des petits avec toi dans l'organisation et d'arriver avec des redéfinir des fonctions puis tout ça. Mais ça c'est pas fait ça on a gardé une organisation en Silo [...]. Alors que j'aurais pensé qu'on allait créer pour le volet Web, on va créer une organisation qui va se préoccuper de ça. Autrement dit, je serais prêt à dire aux gens des rentes ben vous vous traiter la demande de rente vous allez la traité à partir du moment où elle arrive. Pour ce qui est du Web. Il va y avoir quelqu'un qui va s'occuper d'aller la chercher cette information-là selon le modèle du Web, mais ça a jamais passé cette affaire-là. [...] Si on avait continué plus loin on aurait dit y a une équipe qui s'occupe du Web y a une équipe qui s'occupe du papier y a une autre équipe qui s'occupe du téléphone puis vous vous ne faites que traité les demandes. Ce modèle en silo là est encore très fort dans l'organisation.

Ainsi, le GOP continue de fonctionner en silos. Certains répondants présentent ceci comme une faiblesse du projet de « Renouvellement de la prestation de service » et une contrainte qui vient freiner l'évolution. Par contre, d'autres répondants expliquent que le fonctionnement en silo du GOP s'inscrit dans une logique de changement progressif et continu.

On n'a pas encore vraiment réussi cette grosse transformation-là. Je pense qu'il y a un autre, on a mis en place tout ce qu'il faut pour donner le coup de barre. C'était très gros aussi comme transformation là, de dire ah on va changer les paradigmes, on va changer la perception des gens, créer dans l'organisation la croyance, et en même temps tout transformer c'est peut être audacieux. Je crois que c'est des choses qui doivent se faire par étapes là et on est rendu à une étape où il y a un coup de roue à donner. On a la performance organisationnelle à aller chercher [...]. Moi je dirais que c'est un changement qui continue. Le projet, alors qu'au début on avait une direction responsable du projet et qui piloter tous les changements, qui décide des services qu'on allait mettre et puis tout ça. C'est comme ça a été repris par les opérations. Les opérations initient un certain nombre d'initiatives [...]

Quatrièmement, la gestion des impacts supporte durant cette période la gestion du changement et la gestion de la terminaison intra-projet. Les façons de faire en matière de gestion du changement ont été répliquées dans les différents projets de cette troisième période. Ce domaine de gestion supporte, également, la gestion de la terminaison, l'adaptation organisationnelle et l'arrimage des nouveaux projets avec le renouvellement de la prestation de service. Cette troisième période marque clairement la fin du projet de Renouvellement de la prestation de service. Celui-ci a eu des impacts sur l'organisation et a conduit celle-ci à s'adapter à cette nouvelle forme multicanal. Les projets qui ont émergé (projet Multimode, projet des changements dans les façons de faire, etc...), reflètent la gestion des impacts du renouvellement de la prestation de service qui assure l'adaptation de l'organisation à sa nouvelle façon de faire et le renouvellement des relations de l'organisation avec ses parties prenantes internes et externes.

La capacité de gestion des ressources humaines est une capacité qui a joué un rôle très important dans la période précédente. Elle constitue un des principaux facteurs facilitateurs du développement de l'Ae. La gestion des ressources humaines a été répliquée durant cette troisième période dans les processus intraprojet. Toutefois, à l'issue de cette troisième période, la capacité organisationnelle à gérer de manière efficace les ressources humaines est mise au défi. L'organisme fait face à d'importants défis de la gestion interprojet : la multiplication des départs à la retraite des ressources humaines, les risques croissants de déséquilibre entre les ressources internes et externes dans certains projets et ainsi, l'attrition des compétences.

Enfin, la gestion des résultats se dégage de l'évaluation stricte des résultats du projet de renouvellement de la prestation de services pour s'intéresser à la gestion de la performance globale par rapport à la vision de l'organisme et au portefeuille des projets. Le SOSI a contribué à assurer la gestion des résultats. Ce dernier étudie continuellement l'amélioration de la prestation de services afin d'augmenter les résultats par rapport à l'Internet et ainsi accroître, l'adhésion de la clientèle. L'arrimage interprojet et intraprojet va veiller à l'intégration de ces résultats afin de contribuer à la performance globale de l'organisation.

### **8.5. Capacités de changement du GOP**

Cette période est caractérisée par un portefeuille de projets qui vient à donner du sens à l'orientation et à l'enjeu de la transformation de l'organisation dont a fait part l'ancien président du GOP :

On est tous persuadé par le côté technologique, ce n'est pas ça pantoute l'enjeu, l'enjeu est vraiment humain derrière ça : comment passer d'une organisation traditionnelle à une organisation agile que j'appelle moi intelligente. Parce que c'est un préalable pour être capable de tirer le maximum de ces technologies-là.

Les efforts d'intégration et d'arrimage montrent clairement, comme certains auteurs le soulignent (Demers, 1999; Clark et al., 1997; Thames, 2006), que le changement est ancré dans le fonctionnement de l'organisation et qu'il évolue avec elle. Mais cette nouvelle situation au GOP n'aurait pu se faire sans un passage par la période de chaos, qu'il a connue durant la seconde période. Cette dernière a été une période importante d'apprentissage organisationnel. Avec la multiplication des projets novateurs dans l'organisation, l'apprentissage semble se poursuivre dans cette troisième période, ce qui favorise l'exploration et l'évolution de l'organisation dans sa vision. Cependant, elle a acquis des connaissances et des expériences qui lui permettent d'exploiter ses capacités organisationnelles.

Comme il est synthétisé, dans le tableau suivant (tableau 8-6), on identifie, durant cette période, des forces facilitatrices et limitatrices du développement de l'Ae. Parmi les forces facilitatrices, certaines constituaient, durant la période précédente (Période II), des difficultés voire même des blocages, tels que la relation SI/métier. Par ailleurs, certaines forces limitatrices identifiées lors de la période précédente perdurent et constituent de réels défis à surmonter, par exemple, la relation interorganisationnelle. De plus, de nouvelles difficultés se sont ajoutées en lien avec les nouvelles explorations effectuées par l'organisation durant cette troisième période, telles que la rareté des ressources humaines disponibles.

Tableau 8-6. Synthèse des dimensions clés de la période III (2004-2008) du développement de l'Ae au GOP

Période III (2004-2008) : Renouvellement de la Prestation de services par voie électronique			
	Dimensions	Présentation	Facilitateurs du développement de l'Ae
Forces facilitatrices	Relation SI/métiers	<ul style="list-style-type: none"><li>- Étroite collaboration</li><li>- Travail en équipe</li><li>- Ajustement mutuel</li><li>- Responsabilité partagée</li><li>- Interaction continue</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Apprentissage</li><li>- Interactions multiples</li><li>- Gestionnaires compétents</li><li>- Leadership</li></ul>
	Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aptitude à travailler en équipe, aptitude à créer de la valeur ajoutée</li><li>- Aptitude à l'autonomie personnelle et à la responsabilité</li><li>- Forte implication du niveau opérationnel et des utilisateurs</li><li>- Connaissance du client</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Interactions multiples</li><li>- « Bottom-up » : « Feedback » et suggestions</li><li>- Collaboration facilitée</li><li>- Management participatif</li><li>- Apprentissage et développement des compétences des gestionnaires</li><li>- Leadership partagé</li><li>- Collecte d'information</li></ul>
	Gestion de Projet	<ul style="list-style-type: none"><li>- Évolution progressive</li><li>- Apprentissage</li><li>- Acquisition de connaissance</li><li>- Expérience du projet RPS</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Transfert des connaissances acquises</li><li>- Exploitation des façons de faire</li><li>- Apprentissage de nouvelles façons de faire</li></ul>
	Partenariats d'affaires	<ul style="list-style-type: none"><li>- Développement d'un réseau de partenaires d'affaires</li><li>- Développement des relations et des projets interorganisationnels pour accroître la valeur – ajoutée client</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Interactions multiples</li><li>- Analyse et acquisition plus en profondeur de connaissance client</li></ul>
	Intégration et gestion Multicanal	<ul style="list-style-type: none"><li>- Innovation</li><li>- Meilleure intégration intra-organisationnelle entre les différents canaux</li><li>- Concrétise le changement dans les façons de faire et l'alignement</li><li>- Changement de mentalités</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Communication sur la vision et l'orientation de l'organisation</li><li>- Apprentissages et formations des agents</li><li>- Forte expression du leadership</li><li>- Vision du changement</li></ul>

Période III (2004-2008) : Renouvellement de la Prestation de services par voie électronique (suite)			
	Dimensions	Présentation	Facilitateurs du développement de l'Ae
Forces limitatrices	Conditions nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité de l'infrastructure</li> <li>- Compétences acquises</li> <li>- Capacités organisationnelles développées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquisition de connaissance</li> <li>- Expérience de changement</li> <li>- Apprentissage</li> </ul>
	Orientation client	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promotion Amélioration des services</li> <li>- Création de valeur client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interactions (incitatifs et influences)</li> </ul>
	Développement des capacités organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation et contribution aux projets communs du gouvernement</li> <li>- Visibilité et présence au sein du gouvernement</li> <li>- Transfert de connaissance aux autres M/O</li> <li>- Savoir-faire difficilement imitable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leadership interorganisationnel</li> <li>- Acquisition et création de connaissance</li> <li>- Développement des connaissances</li> <li>- Apprentissage</li> </ul>
	Dimensions	Présentation	Résolution des risques de blocage au développement de l'Ae
	Gestion de projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incertitude et manque de connaissance</li> <li>- Gestion d'un projet cognitif et de positionnement</li> <li>- Allocation de ressources</li> <li>- Difficultés dans l'implication des partenaires d'affaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprentissage d'exploitation</li> <li>- Exploration</li> </ul>
	Relation interorganisationnelle	Différence dans le rythme d'évolution, restrictions en ressources, les difficultés de collaborations et de négociations entre M/O, les différences de rythme d'évolution, la logique de fonctionnement en silo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leadership interorganisationnel</li> <li>- Participation active à différents niveaux aux projets communs</li> <li>- Difficultés qui perdurent</li> </ul>
	Nature de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maintien de canaux multiples de prestation de services</li> <li>- Interdépendance au gouvernement</li> <li>- Limite des lois gérées</li> <li>- Limite de prestation de services rendus</li> </ul>	NR
	Ressource humaine	Faible disponibilité de ressources pour participer à de multiples projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutement de consultants</li> <li>- Difficultés qui perdurent</li> <li>- Risque de long terme</li> </ul>

Ainsi, cette troisième période montre davantage une diversification autour du développement de l'Ae et une multiplication de projets. Trois éléments ont supporté cet enrichissement dans le renouvellement de la prestation de services et font l'objet des sections suivantes, à savoir la présence d'un leadership transformationnel qui a changé par rapport aux deux périodes précédentes (sous-titre 8.5.1), l'équilibre entre l'apprentissage d'exploration et l'apprentissage d'exploitation (sous-titre 8.5.2) et le développement de la capacité d'interaction multidirectionnelle qui dépasse les frontières de l'organisation (sous-titre 8.5.3).

### **8.5.1 Le leadership transformationnel**

Les résultats du fort leadership transformationnel et les résultats de l'effort de diffusion de la vision dont ont fait preuve la haute direction et l'équipe de la direction du « Renouvellement de la Prestation de services » durant les périodes antérieures apparaissent clairement lors de la troisième période. Toutefois, ceux-ci se distinguent par un leadership individuel plus discret qui laisse place à l'émergence d'une communauté de leaders qui partagent la responsabilité au niveau de l'organisation et au niveau interorganisationnel.

Premièrement, le changement du type de leadership individuel a constitué un risque pour l'organisation étant donné une rigidité organisationnelle qu'il pouvait créer (Argyris, 1994; Senge et al., 1999). Cette situation a amené plusieurs personnes à quitter le GOP de crainte de retomber dans un travail routinier après une période de développement très intensive. Cependant, le ralentissement constaté n'a pas remis en cause l'évolution de l'organisation, mais plutôt la façon d'évoluer de l'organisation apportée par le nouveau leadership de l'organisme. En effet, le nouveau président a contribué à renforcer la capacité de réflexion de l'organisation et l'ouverture à l'innovation. Il a mis l'emphasis davantage sur la créativité et l'évolution qualitative du développement de l'Ae que sur la production des services électroniques dès lors réalisée. Par conséquent, au niveau opérationnel (direction et développement des systèmes d'information), les agents constatent un rythme d'évolution moins intensif. Par contre, les membres des comités de direction et de mise en œuvre de l'organisation ont été davantage sollicités pour réfléchir à une meilleure façon d'exploiter les acquis de la période précédente et pour proposer de nouveaux projets dans le cadre de la



transformation de l'organisation. Ceci s'est affirmé par la multiplication des projets, la concrétisation des nouvelles idées et le maintien de l'évolution (proposition d'une vision triennale à chaque année).

Deuxièmement, la notion de leadership dans les organisations publiques est essentiellement reliée à la présidence et à la haute direction. Les participants associent instinctivement les leaders du changement à la vision du président. Ceci implique implicitement que ceux qui ne sont pas à la haute direction ne sont pas considérés comme des leaders. Toutefois, selon la définition du leader<sup>40</sup> de Hedley (2002) un grand nombre de gestionnaires peuvent alors être considérés comme des leaders dans l'organisation durant cette troisième période. De plus, le nouveau leadership individuel a favorisé l'émergence du partage du leadership de changement. Par conséquent, une communauté de leaders au GOP s'est détachée de la haute direction.

L'apprentissage, l'engagement et la responsabilisation des agents dans l'organisation durant la période précédente sont à l'origine de l'apparition de cette communauté de leaders. En effet, le développement des compétences de l'équipe a contribué à faire émerger, dans l'organisation, des leaders et des champions qui sont capables de supporter l'évolution de l'organisation et de ses capacités stratégiques. Cette communauté de leaders s'est organisée autour du portefeuille de projets. Elle s'est alignée à la vision de transformation de l'organisation.

Enfin, le leadership transformationnel au niveau interorganisationnel émerge durant cette période avec l'évolution vers des projets de plus en plus intégrés avec d'autres ministères et organismes du même gouvernement. Ce leadership interorganisationnel n'est plus représenté uniquement par le positionnement en termes d'avancement du développement de l'Ae du GOP. Il apparaît également dans les échanges et dans le partage des compétences, des connaissances et des capacités distinctives du GOP avec les autres ministères et organismes dans le cadre du développement de l'Ae.

---

<sup>40</sup> « *Leaders are effective managers who shape an organization's culture by creating and articulating a vision, winning a support for it, and inspiring others to attain it* » (Hedley, 2002).

### **8.5.2. La capacité d'apprentissage organisationnel**

La capacité d'apprentissage organisationnel a joué un rôle essentiel dans le développement de l'Ae et dans l'évolution de l'organisation. Elle est caractérisée, durant cette période, par la combinaison de l'apprentissage d'exploitation des façons de faire et par l'apprentissage d'exploration de nouveaux domaines.

#### **8.5.2.1. L'apprentissage d'exploitation**

L'organisation a acquis, durant les périodes précédentes, de nouvelles pratiques organisationnelles, et ce, à plusieurs niveaux (voir chapitre 6 et 7). D'abord, l'organisation dispose, désormais, des conditions nécessaires, telles que la disponibilité de l'infrastructure, des compétences et des capacités organisationnelles, pour faire évoluer les projets et pour généraliser leur exploitation. La mise en place et l'adaptation des services électroniques pour les agents à l'interne en constituent un exemple.

Aussi, les succès enregistrés dans le cadre du projet de RPS ont amené l'organisation à exploiter les différentes pratiques acquises et à les mobiliser dans le cadre des nouveaux projets. Par exemple, la réflexion stratégique, la gestion et la division des projets et la mise en place de structures matricielles sont des pratiques qui ont été reprises, adaptées et exploitées pour les besoins des nouveaux projets durant cette période. Ainsi, l'apprentissage d'exploitation résulte du transfert des façons de faire entre projets.

Enfin, les difficultés et les blocages, que l'organisme a rencontrés, l'amènent à trouver des solutions pour poursuivre le développement de l'Ae. Par exemple, durant cette période, l'organisme s'est efforcé de trouver une solution aux difficultés liées à l'orientation client qui persistent depuis la première période. Dans le cadre du projet de migration de la clientèle, qui constitue une innovation importante dans le secteur public, l'organisation a appris à mieux connaître et à mieux communiquer avec ses clients pour développer des services qui répondent à leurs attentes. Ainsi, l'apprentissage d'exploitation s'est fait par la résolution de problèmes.

### 8.5.2.2. L'apprentissage d'exploration

L'organisation lance durant cette période de nouveaux projets afin d'atteindre les objectifs stratégiques. Contrairement à la période précédente, durant laquelle l'organisme a innové au niveau technologique et dans les façons de faire, l'apprentissage d'exploration porte davantage sur les dimensions organisationnelles et interorganisationnelles du développement de l'Ae.

En effet, le projet Multimode est présenté dans son contenu comme une innovation importante dans l'organisme et dans tout le secteur public. Il y avait très peu de connaissances et peu d'expérience sur la migration de la clientèle vers les canaux de prestation de services durant cette période. L'organisation a dû apprendre par elle-même à travers des essais (différentes itérations dans la planification du projet) la manière de conduire ce type de projet. Elle a appris à travers ce projet la façon de mieux intégrer les différents canaux au niveau intraorganisationnel.

Par ailleurs, l'organisme a exploré les différentes opportunités que pouvait lui apporter l'ouverture vers son environnement. D'abord, la dernière phase du projet « Renouvellement de la prestation de services » portait sur la consolidation des relations avec les partenaires. L'organisme a ainsi multiplié les échanges avec les parties prenantes. Ensuite, le projet de transformation des façons de faire est également considéré comme une innovation importante pour l'organisation. Cette dernière explore différentes pistes pour changer la façon d'offrir la prestation de services au GOP et les possibilités d'optimiser les ressources organisationnelles à travers l'impartition de certaines de ses activités auprès d'autres ministères et organismes.

Ainsi, cette capacité d'apprentissage est fortement reliée au comportement interactif intra et interorganisationnel du GOP.

### 8.5.3. Les interactions multidirectionnelles

L'organisation a développé des capacités interactives depuis la période précédente. En effet, l'organisation a été animée par de nombreuses interactions internes et externes qui ont joué un rôle clé dans l'évolution du projet de RPS. Ces communications à l'interne et les relations avec les parties prenantes, notamment avec le client, se renforcent par la dynamique organisationnelle qu'apporte la multiplication des projets de cette période.

Premièrement, cette période est caractérisée par une généralisation des interactions à l'interne. Plusieurs dimensions viennent expliquer la capacité d'interaction dans l'organisation. D'abord, la communication est devenue une pratique bien maîtrisée qui amène et illustre le changement culturel dans l'organisation. Celle-ci est confirmée par le management participatif qui a été instauré par le nouveau président. Ainsi, des interactions du bas vers le haut ont été observées dans l'organisation. En effet, les agents opérationnels, qui se sont sentis impliqués dans la vision de l'organisation, ont pu proposer des rétroactions et suggérer des changements et des projets à la haute direction. Ensuite, la multiplication des projets et le leadership partagé ont permis, notamment, la généralisation du travail en équipe à l'ensemble des directions. Aussi, la collaboration à l'interne est facilitée, particulièrement entre les agents des directions de métiers et les agents des directions de systèmes d'information. Ces deux groupes ont régulièrement collaboré, et de manière très étroite, dans l'amélioration des prestations de services et dans l'évolution de l'organisation. Ainsi, ces interactions multiples à l'interne contribuent au transfert des connaissances, au développement des compétences et permettent de créer de la valeur ajoutée, autant de l'interne vers l'externe.

Deuxièmement, les interactions avec l'environnement externe de l'organisme se multiplient également durant cette période. Elles comprennent les échanges avec les autres ministères et organismes, avec les partenaires d'affaires et avec les clients.

Les interactions et les échanges avec les autres ministères et organismes ont été nombreux et se sont faits à différents niveaux. Au niveau stratégique, l'organisation négocie avec le gouvernement central et le « Service Provincial » pour l'impartition partielle de ses activités de premières lignes. Au niveau tactique, la relation est réciproque, impliquant, d'un côté, la participation active des ressources clés internes dans des projets gouvernementaux, et d'un autre côté, les autres ministères et organismes et le gouvernement central qui bénéficient de l'avance et de l'expérience du GOP pour développer des projets d'intérêts communs. Au niveau opérationnel, le GOP supporte les autres ministères et organismes dans leur développement de l'Ae et dans leurs projets de changement organisationnel à travers des consultations ou à travers le transfert de connaissances ou des agents de support sur des activités très précises.

Les interactions avec les autres partenaires d'affaires constituent, quant à elles, une innovation importante pour l'organisme qui cherche de plus en plus à s'ouvrir à son environnement et tirer avantage de ces partenariats pour atteindre ses objectifs stratégiques et atteindre plus facilement ses clients. La création d'interaction avec les différentes parties prenantes et avec les clients constitue un ensemble de processus et d'activités mis en place pour favoriser un comportement orienté client et orienté environnement de l'organisation. L'interaction avec les clients est très récente. Les interactions du GOP avec les clients résultent d'un ensemble de comportements progressivement appris jusque-là par l'organisation. Ainsi, ce comportement interactif et ouvert de l'organisme envers son environnement est directement lié au comportement d'une organisation apprenante.

Ainsi, les interactions internes et externes ont joué un rôle important dans le développement de l'Ae durant cette période. Les interactions internes et leurs rôles dans le développement de l'Ae et l'évolution de l'organisation ont confirmé les apprentissages de la période précédente. Par contre, les interactions externes constituent en soi un changement pour l'organisation qui marque l'ouverture de l'organisation à son environnement et l'évolution.

## 8.6. Conclusion du chapitre

Ce chapitre décrit la troisième période caractérisée par un portefeuille de projets complémentaires au développement de l'Ae. Cet épisode de changement montre une période de développement de type différent qui vise une diversification qualitative du développement de l'Ae pour atteindre les objectifs stratégiques. Ainsi, le GOP est en mouvement depuis presque une décennie et semble continuer son mouvement encore longtemps. Par conséquent, cette période confirme un non-retour à la stabilisation et à l'exploitation des prestations électroniques de services, et montre davantage un nouvel état permanent de l'organisme qui est défini par un comportement de changement continu.

La coévolution du développement de l'Ae avec son environnement externe constitue les premiers pas d'une organisation ouverte vers son environnement et de plus en plus orientée client. En effet, l'organisation a tenté, durant cette troisième période, de s'intégrer au niveau interorganisationnel, voire même de se départir partiellement de son activité pour l'impartir auprès d'autres services publics. Elle a également mis en place des ententes de partenariat avec des acteurs clés de son environnement externe, et ce, afin d'atteindre les objectifs stratégiques définis. Dans la même visée, elle a dû apprendre à communiquer avec ses clients et être sensible à leurs attentes. Ceci a été facilité par la présence de certaines capacités créées durant les périodes précédentes.

En effet, les capacités organisationnelles du développement de l'Ae, qui ont été créées durant les deux périodes précédentes, sont arrivées à maturité durant cette période. Elles ont alors été mobilisées. Elles deviennent des facteurs facilitateurs de la mise en place et de la réalisation du portefeuille de projets (voir tableau 8-6). Ces capacités stratégiques et les capacités projets ont été mobilisées pour supporter l'organisation dans son évolution. Les capacités ont facilité la finalisation du projet de RPS. Les capacités métiers, qui ont été adaptées à la gestion Multicanal de la prestation de services au GOP, ont joué un rôle clé dans l'évolution organisationnelle.

Le développement de l'Ae, la coévolution avec son environnement et l'évolution des capacités organisationnelles sont supportés par la présence de certaines capacités dynamiques facilitatrices, à savoir un leadership transformationnel partagé, la généralisation de l'interaction dans l'organisation et au-delà des frontières organisationnelles et la combinaison de l'apprentissage d'exploration et d'exploitation. Ainsi, le GOP pose les premières dalles d'une organisation apprenante et en « osmose »<sup>41</sup> avec son environnement. La difficulté réside toutefois dans l'aptitude de l'organisme à entretenir ces nouvelles caractéristiques organisationnelles.

---

<sup>41</sup> Expression utilisée par le président de l'organisation « *Organisme intelligent et en osmose avec son environnement* ».

## **CHAPITRE IX**

### **DISCUSSION DES RÉSULTATS : PROPOSITION D'UN CADRE CONCEPTUEL RÉVISÉ DU DÉVELOPPEMENT DE L'AE**

#### **9.1. Introduction du chapitre**

Le chapitre précédent a complété la présentation des résultats empiriques de cette recherche. Durant la décennie de 1998 à 2008 (chapitre 6, 7 et 8), le GOP a connu des changements incessants qui semblent continuer étant donné la multiplication de projet à la dernière période (chapitre 8). Ces résultats nous ont permis d'illustrer la thèse de cette recherche, qui indique que le développement de l'Ae engage les organisations publiques dans un changement continu.

Ce neuvième chapitre discute ces résultats par rapport à la théorie et propose un cadre conceptuel révisé du développement de l'Ae. Ce dernier a été construit de manière itérative à travers un « aller-retour » entre la littérature et l'analyse des données recueillies. Cette triangulation théorique des données de recherche a permis de remettre en cause le cadre conceptuel préliminaire. Par conséquent, certains choix théoriques ont été maintenus et validés, d'autres dimensions ont été remises en cause et abandonnées et enfin, d'autres dimensions encore ont émergé du terrain et sont venues renforcer le cadre conceptuel.

L'analyse du développement de l'Ae dans les organismes du GOP et du MINR nous permet d'abord de confirmer que le corpus de connaissances sur l'Ae (chapitre 2) aide à bien comprendre ce phénomène. Elle confirme également que la recherche a favorisé des relations de cause à effet qui reflètent des conceptions fixe de l'Ae sur une conception évolutive. Ces conceptions théoriques qui dominent les écrits scientifiques ignorent les facettes multiples et complexes et la nature émergente et coévolutionnaire du développement de l'Ae que nous



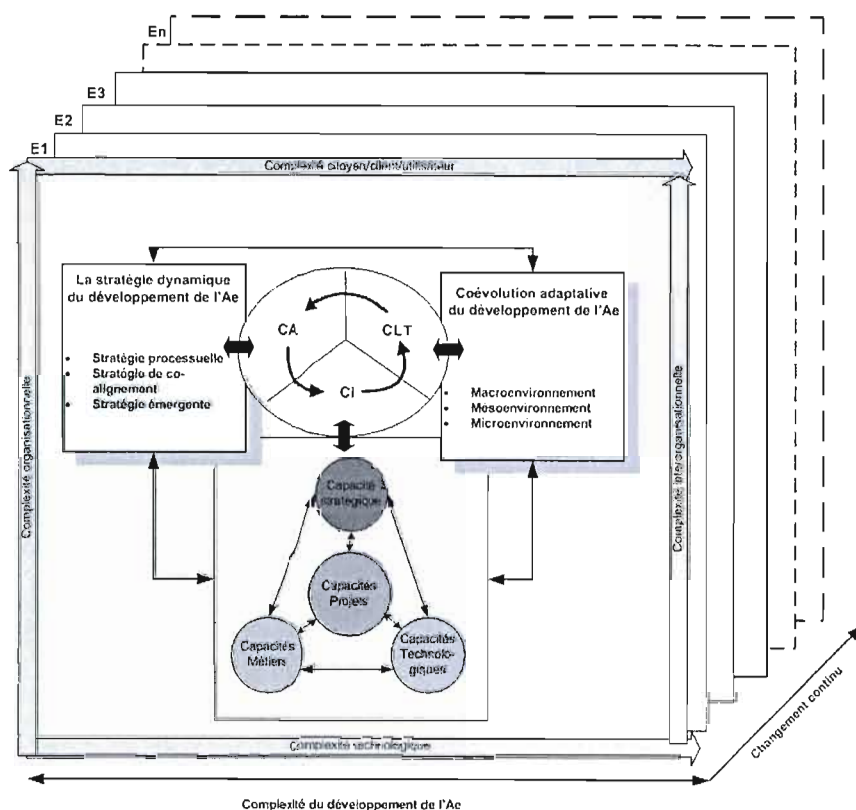
avons constatée dans notre recherche. Elles simplifient ainsi les influences mutuelles et multidirectionnelles observées dans notre recherche entre l'Ae et ses divers domaines organisationnels, interorganisationnels et extraorganisationnels et qui opèrent à travers le temps et parfois, de manière simultanée. Ensuite, les études de cas confirment la pertinence du cadre de coévolution, suggéré par le cadre conceptuel préliminaire (voir chapitre 3), pour répondre à notre question de recherche. Enfin, la complexité croissante du développement de l'Ae, constaté, autant au GOP qu'au MINR, nous incite à nous intéresser à la théorie de la complexité pour définir le développement de l'Ae comme « système adaptatif complexe ».

Ce chapitre est organisé en sept sections. En premier lieu, nous avons représenté graphiquement et décrit sommairement le cadre conceptuel et ses composantes qui sont repris en détail dans les cinq sections suivantes. En deuxième lieu, nous avons défini le développement de l'Ae en tant que système complexe. Pour cela, nous avons commencé par une présentation de la théorie de la complexité et des principes des systèmes complexes, et avons ensuite défini l'Ae, le développement de l'Ae et les sources de complexités de ce phénomène. En troisième lieu, nous avons expliqué la cohérence d'une relation réciproque entre le développement de l'Ae en tant que système complexe et le changement continu. Cette relation implique la coévolution entre trois processus. D'abord, la mise en place d'une stratégie dynamique du développement de l'Ae est décrite dans la quatrième section. Ensuite, le processus de coévolution adaptatif entre le développement de l'Ae et ses environnements pluriels (macroenvironnement, mésoenvironnement et microenvironnement) fait l'objet de la cinquième section. Enfin, le processus de développement des capacités organisationnelles du développement de l'Ae est exposé dans la sixième section.

Nous terminons ce chapitre par la définition des capacités de changement et de leurs composantes à savoir la capacité de leadership transformationnel, la capacité d'apprentissage organisationnel et les interactions multidirectionnelles. Ces capacités jouent le rôle de mécanismes leviers de cette dynamique de changement liée au développement de l'Ae.

## 9.2. Cadre conceptuel du développement de l'Ae

À partir d'itérations multiples entre la littérature et les études de cas présentées dans les chapitres précédents (Chapitre 5, 6, 7 et 8), un cadre conceptuel révisé est proposé (figure 9.1). Un cadre conceptuel, comme un modèle conceptuel, apporte une image d'un phénomène. Il tente d'identifier les classes pertinentes de facteurs et leurs interrelations. Un cadre est toutefois moins rigoureux qu'un modèle : « *A framework is sometimes agnostic about particular form of the theoretical relationships that may exist* » (Teece, 2007).



CA : Capacité d'apprentissage, CLT : Capacité de leadership transformationnel, CI : Capacité d'interaction

Figure 9-1. Modèle conceptuel du développement de l'Administration électronique

Le cadre conceptuel révisé représente la relation d'influence réciproque entre le développement de l'Ae et le changement continu. Le développement de l'Ae est un système complexe caractérisé par une complexité multidimensionnelle et croissante. Les axes du cadre représentent les quatre sources de complexités que nous avons identifiées (technologique, organisationnelle, intégration interorganisationnelle et la relation avec le citoyen-client-utilisateur). Pour contrer efficacement cette complexité, le développement de l'Ae doit s'engager dans le changement continu. Cet engagement est facilité par la mise en place d'une stratégie dynamique par la coévolution adaptative et le développement de ses capacités organisationnelles. Ces processus sont activés par les capacités de changement, situées au centre du cadre et composées de trois variables interdépendantes, à savoir le leadership transformationnel, la capacité d'apprentissage et les interactions multidirectionnelles.

Cette conception du développement de l'Ae démontre d'abord que l'Ae ne peut être comprise comme une fin en soi, mais comme une construction progressive qui se fait à travers plusieurs boucles de rétroaction, amenant du changement dans l'organisation et renforçant progressivement le développement de l'Ae. Ensuite, elle exprime la dynamique de changement des organisations publiques lors de la mise en place et du développement de l'Ae. Ainsi, chaque période ( $E_1$ ,  $E_2$ , ...,  $E_n$ ) traduit la coévolution du développement de l'Ae avec son environnement interne (microenvironnement) et externe (mésoenvironnement et macroenvironnement). Celle-ci amène du changement dans les capacités organisationnelles et modifie la base d'évaluation du développement de l'Ae et des extrants intermédiaires, ce qui redéfinit la stratégie de développement à mettre en place pour la période suivante. Cette représentation est cohérente avec la nature émergente d'adaptation continue du développement de l'Ae. La stratégie dynamique fournit suffisamment d'ordre pour réaliser de manière efficace le développement de l'Ae et suffisamment de flexibilité pour saisir les opportunités et contrer les menaces émergentes, permettant ainsi à l'organisation de s'adapter en continu. Ce cadre confirme que le développement de l'Ae ne peut s'inscrire dans une perspective d'équilibre ponctué, les boucles de rétroaction représentées ici renouvellent la stratégie de développement de l'Ae initiant une nouvelle période de coévolution du développement de l'Ae avec son environnement amenant à nouveau du changement et

développant les capacités organisationnelles. Ainsi, les périodes de développement ne sont pas ponctuées par des périodes d'équilibre, mais l'équilibre et le mouvement coexistent à chaque période.

Enfin, les capacités de changement jouent un rôle central dans ce cadre conceptuel. Elles représentent le levier du changement à chaque période en facilitant la coévolution du développement de l'Ae avec son contexte, le développement des capacités organisationnelles et le renouvellement (ou redéfinition) de la stratégie de développement de l'Ae. Elles permettent, en accord avec Kianto (2008) la création de lien entre les périodes et une meilleure maîtrise du changement continu.

Dans le cadre conceptuel préliminaire<sup>42</sup>, nous avons identifié et défini la coévolution du développement de l'Ae avec le macroenvironnement, le mésoenvironnement et le microenvironnement pour expliquer l'engagement des organisations publiques dans le changement continu (voir chapitre 2). Cette dimension fait partie, dans le cadre conceptuel révisé, d'un ensemble de trois variables interdépendantes, avec la mise en place de stratégies dynamiques et le développement des capacités organisationnelles. La dimension stratégie dynamique avait été retenue de manière implicite dans le cadre conceptuel préliminaire comme définissant le développement de l'Ae. Il s'avère qu'elle contribue à son explication, mais ne la définit pas. Le développement des capacités organisationnelles représente, quant à lui, une dimension émergente de la redéfinition de la microévolution du développement de l'Ae. De plus, nous avons identifié les capacités de changement et avons proposé une définition provisoire qui a été révisée au regard des données empiriques.

En bref, le cadre conceptuel définit le développement de l'Ae comme un système complexe (9.3). Il explique que le développement de l'Ae engage les organisations publiques dans le changement continu (9.4). Il est composé de quatre variables : la stratégie dynamique (9.5), la coévolution adaptative (9.6), le développement des capacités organisationnelles (9.7) et les capacités de changements (9.8).

---

<sup>42</sup> Nous avons expliqué dans le chapitre 4, la révision du cadre conceptuel

### 9.3. Définition du développement de l'Ae par la théorie de la complexité

L'approche de coévolution et la théorie de la complexité sont des cadres théoriques convergents et complémentaires (McKelvey, 1997; Lewin et Volderba, 1999). La notion de coévolution tire ses origines de la théorie de la complexité avant d'être explorée comme approche théorique de l'adaptation et du renouvellement. Dans son analyse, Thiétard (2000) critique les différentes théories de la complexité<sup>43</sup> sur lesquelles la recherche organisationnelle pourrait se fonder et intègre parmi elles l'approche de la coévolution. De plus, la théorie de la complexité est présentée par de nombreux chercheurs comme une piste pertinente à explorer pour étudier la dynamique du changement (Brown et Eisenhardt, 1998; Demers, 1999; Soparnot, 2005). Ainsi, la complexité croissante et les facettes multiples du développement de l'Ae, que nous avons observées autant dans le cas GOP que dans le cas MINR, nous ont amenées à explorer cette théorie, et particulièrement le « système adaptatif complexe », pour définir ce phénomène.

#### 9.3.1. La présentation de la théorie de la complexité

La théorie de la complexité tire ses origines de « la science de la complexité ». Cette science étudie la logique des propriétés fondamentales des comportements dynamiques et non linéaires et celle des réseaux de systèmes de rétroaction (Stacey, 1995). Elle est également présentée comme une nouvelle façon de penser les systèmes comme des agents interagissant. Cette approche théorique est basée sur l'idée que l'ordre émerge des interactions des organismes ou des agents (Benbya et McKelvey, 2007). Le concept « agent » est généralement utilisé pour désigner des entités semi-autonomes (ou parties du système) comme un atome, une molécule, une biomolécule, un organisme, etc. (Johnson, 2001).

Les précurseurs de la théorie de la complexité sont les chercheurs du phénomène du « chaos ». La théorie du chaos focalise son attention sur la découverte de comportements imprévisibles. Un système chaotique est dépendant des conditions initiales qui, à un certain

---

<sup>43</sup> Les théories de la complexité citées par Thiétard (2000) sont : les systèmes adaptatifs complexes, la complexité coévolutionnaire, la complexité catastrophe, l'auto-organisation et la théorie du chaos.

degré, résultent en un comportement chaotique et imprévisible. Toutefois, la théorie du chaos se distingue de la science de la complexité. Cette dernière décrit l'ordre à partir d'un système d'agents interconnectés caractérisés par l'incertitude, l'imprévisibilité et le chaos (Benbya et Mckelvey, 2007). Il s'agit d'une science de la création de l'ordre traitant de son contenu et de ses antécédents (Mckelvey, 2004). En d'autres termes, la science de la complexité a pour objet d'expliquer les processus d'interaction des agents qui conduisent à une structure émergente et à expliquer la façon, dont l'ordre, émerge de ces interactions auto-organisées (Holland, 1995).

Récemment, cette science s'est intéressée à la recherche sur les systèmes sociaux et aux théories des organisations. Dans cette perspective, les organisations sont considérées comme des systèmes complexes, non linéaires et composés de réseaux de systèmes de rétroaction qui n'évolue pas de manière prévisible (Stacey, 1995; Mckelvey, 1997). (Stacey, 1995). Thiétard (1993) confirme que les adeptes de la théorie du chaos considèrent les organisations comme des systèmes complexes. Ces derniers sont gouvernés par des relations entre variables qui s'enchaînent dans le temps et interagissent les une avec les autres. Ces interactions font des petites variations qui peuvent, avec le temps, avoir des grands effets (Thiétard, 1993). Le Moigne (1990) explique d'ailleurs que la théorie des systèmes complexes est plus une perspective de modélisation pour spécifier les systèmes dynamiques pour rendre compte des phénomènes complexes. Morel et al. (1999) confirme ceci en expliquant qu'il ne s'agit pas d'une théorie unique, mais d'un ensemble de théorie qui comprend notamment l'approche de coévolution et des systèmes adaptatifs complexes.

Anderson (1999) présente cette appropriation des sciences de la complexité par les théories de l'organisation et démontre l'application du modèle « *Complex adaptatif system* » (CAS) dans le domaine du management stratégique. La relation entre ces deux domaines de recherche met l'accent sur la construction de systèmes capables d'évoluer rapidement vers des solutions efficaces et adaptatives.

Le modèle CAS repose sur trois concepts clés : la complexité, l'adaptabilité et les systèmes. D'abord, le concept de complexité s'explique par « la présence d'un nombre d'éléments importants indépendants et en interaction » (Thiétard, 2001). Selon cet auteur, ces

éléments sont nécessaires pour reproduire les fonctions des systèmes auto-organisés, auto-reproducteurs, apprenant et adaptatifs. En référence à Morin, Thiétard souligne que la notion de complexité implique celle d'émergence du nouveau (Thiétard, 2001).

Ensuite, la notion d'adaptabilité suggère la capacité de changer et d'apprendre des expériences antérieures. La définition biologique d'adaptabilité fait référence à une « *organic modification by which an organism or species becomes adapted to its environment* » (Benbya et McKelvey, 2007). Certains auteurs font ainsi référence à l'adaptabilité d'un système comme étant l'extrait d'un processus de sélection menant à une amélioration (Benbya et McKelvey, 2007). Dans ce sens, un système complexe est adaptatif parce qu'il est capable d'absorber les influences de l'environnement sans se désintégrer. McKelvey (1997) définit ces influences comme des « tensions adaptatives » qui incluent n'importe quel événement qui s'impose à l'agent (i.e. nouvelles technologies, changement dans les attentes des marchés, etc.).

Enfin, la notion de système désigne, quant à elle, un ensemble d'éléments connectés et interdépendants qui fait un tout. Cette notion est précisée par le fait que le tout est plus que la somme des parties. Morin (1990) explique en effet qu'« il existe des qualités émergentes, c'est-à-dire qui naissent de l'organisation d'un tout et qui peuvent rétroagir sur les parties ».

Anderson (1999) explique que les CAS permettent de modéliser les comportements complexes en examinant les régularités qui émergent des interactions entre les agents (ou individus) interconnectés autour de ce système. L'idée principale avancée veut que, quel que soit le niveau d'analyse, l'ordre est une propriété émergente des interactions des agents répondant à des stimuli. Le CAS est un système qui, non seulement s'auto-organise, mais peut également diriger son activité pour sa propre optimisation. Il est ainsi positionné comme variant entre l'ordre et le chaos. « *There are strong interactions among its elements, so that current events heavily influence the probabilities of many kinds of later events* » (Anderson, 1999). Ce principe souligne que les systèmes complexes doivent s'éloigner de l'équilibre afin de produire un comportement innovateur, créatif et capable d'être continuellement en mouvement. Ceci signifie que les systèmes doivent opérer dans un cadre conduit par des rétroactions positives et négatives dans lequel la stabilité et l'instabilité, le prévisible et

l'imprévisible coexistent (Thiétard, 1993). Il ne semble, toutefois, pas y avoir de compréhension uniforme et de définition unique du modèle de CAS (voir tableau 9-1). Afin d'apporter une cohésion, Benbya et McKelvey (2007) identifient les principaux éléments consensuels qui caractérisent un système adaptatif complexe.

**Tableau 9-1. Caractéristiques d'un « complex adaptatif system » (adapté de Benbya et McKelvey, 2007)**

	Holland (1988,1995)	Stacey (1995)	Dooley (1997)	Markovsky (1998)	Anderson (1999)	Axelrod et Cohen (1999)
Grand nombre de composantes	✓			✓		
Variation						✓
Auto-organisation		✓	✓		✓	
Diversité	✓			✓	✓	
Dynamisme	✓	✓		✓	✓	
Adaptation à l'environnement				✓	✓	
Interactions	✓			✓		✓
Non-linéarité	✓	✓	✓			
Sélection	✓			✓		✓

Premièrement, un CAS est un système composé d'un ensemble d'agents hétérogènes qui sont à la fois interreliés entre eux et avec leur entourage. Ces agents sont capables d'adapter leurs comportements. Toutefois, le comportement d'un système ne peut être réduit au comportement de ses agents séparément, au risque de contraindre la diversité émergente du système. En d'autres termes, le comportement du système dans son ensemble représente plus que la somme des comportements de ses agents.

Deuxièmement, dans un système complexe, chaque agent est différent de l'autre, c'est ce qui permet d'avoir une diversité. La performance d'un système dépend des agents et du système lui-même, qui s'influencent mutuellement et influencent le comportement des autres



agents. Par conséquent, le contexte environnemental de l'agent joue un rôle déterminant dans le développement d'un système.

Troisièmement, les CAS sont capables d'anticiper les résultats de leurs actions pour lesquelles ils développent des schémas (Stacey, 1995; Anderson, 1999). Le schéma peut être défini comme un ensemble de règles qui reflètent des régularités dans l'expérience ou comme une carte cognitive qui détermine quelles sont les actions que les agents et/ou les systèmes vont adopter en fonction de leur perception de l'environnement. Ainsi, la présence de ces schémas partagés ouvre la possibilité de changement de ces règles à l'évolution et à l'apprentissage.

Quatrièmement, le système s'organise par lui-même ou « s'auto-organise » (Stacey, 1995; Anderson, 1999; Thiétard, 1993). Dans ce sens, tout nouveau comportement émerge des interactions entre les agents, et non des agents eux-mêmes, même s'ils peuvent partager des « schémas » ou des structures cognitives.

Cinquièmement, le système s'auto-organise quand il se retrouve dans une « zone de complexité émergente » entre deux extrémités, le « chaos » et « l'ordre ». Le CAS induit trois types de comportement du système : la stabilité, l'instabilité et la « tension adaptative ». Ce dernier comportement, ni complètement stable, ni complètement instable, décrit la zone de complexité du système. Stacey (1995) définit cette zone comme une forme d'instabilité limitée émergeant du comportement du CAS qu'on trouve dans une phase transitoire entre l'ordre et le désordre.

Certaines recherches ont fait le lien entre la théorie de la complexité, particulièrement le modèle CAS, avec la conception et le développement des systèmes d'information (Mufatto et Faldani, 2003; Kovacs et Ueno, 2004), ou encore dans le développement continu d'un système « open source » (Van Aardt, 2004). Benbya et McKelvey (2007), quant à eux, considèrent que tous les systèmes d'information se comportent comme un CAS. Toutefois, aucune recherche, à ce jour, n'a présenté le développement des affaires électroniques, ou plus particulièrement le développement de l'Ae, comme un CAS.

### 9.3.2. L'administration électronique : Système sociotechnique

Pour définir l'Ae, nous nous sommes basées sur la perspective sociotechnique qui a été présentée dans le deuxième chapitre. Comme l'a été recommandé par Olphert et Damodaran (2007), nous avons considéré dans cette recherche que l'administration électronique était un système sociotechnique (voir chapitre 2).

Un système sociotechnique est une entité composée d'éléments sociaux et d'éléments techniques engagés dans un comportement orienté objet. Le système sociotechnique facilite la compréhension d'un système comme un ensemble qui intègre les effets sociaux, politiques et éthiques des affaires (Frey, 2009). De plus, ce concept aide à anticiper les défis potentiels dans le processus d'affaires pour faire face plus efficacement aux difficultés qui peuvent se produire (Huff, 1995). L'intérêt de définir l'Ae en tant que système sociotechnique réside dans les trois éléments suivants.

Premièrement, le système sociotechnique, décrit en tant qu'outil de représentation mentale, aide à définir et à identifier les stratégies <sup>44</sup> de conception, de développement et d'utilisation de l'Ae. Comme nous l'avons présenté dans le deuxième chapitre par la comparaison des perspectives de l'Ae, et dans le cinquième chapitre par la comparaison des stratégies d'Ae entre le GOP et le MINR, il est clair qu'il existe différentes façons de concevoir, de développer, d'implanter et d'utiliser l'Ae. Il est important de préciser que dans chacune des stratégies, l'Ae est ancrée dans un ensemble complexe d'éléments, autant sociaux que techniques (technologie, infrastructure matérielle et logicielle, aménagement physique environnant, personnes, processus et procédures, lois et réglementations, données et informations, etc.) qui, ensemble, composent le système sociotechnique. Ainsi, l'Ae en tant que système sociotechnique devient un « mix » bien plus complexe qu'une relation technologie-organisation. Il est même parfois difficile de distinguer clairement certaines de ces composantes en raison de leur étroite interrelation.

---

<sup>44</sup> On utilise ici la notion de stratégie en référence aux modèles et « façon de faire ».

Deuxièmement, cette définition de l'Ae en tant que système sociotechnique favorise une perception évolutive. Le système sociotechnique est configurable à travers ses différentes composantes. Par configurable, nous entendons qu'un sous-système particulier peut changer et ses composantes peuvent être reconfigurées (Frey, 2009). Ainsi, la définition du système sociotechnique laisse entrevoir qu'il peut y avoir des changements à travers le temps dans l'Ae. Par exemple, comme nous l'avons observé dans le cas GOP, la configuration de l'infrastructure technologique d'une organisation publique change, soit à la mise en place de l'Ae, ou encore lorsque l'achalandage de ses services électroniques augmente. Les serveurs doivent alors être remplacés par des serveurs ayant une capacité plus importante. Ces changements peuvent également se refléter dans les processus socio-organisationnels avec l'intégration de l'Ae. Dans le cas GOP la communication de l'organisation, qui était spécifique aux canaux comptoir ou téléphonique, a été adaptée à une perspective multicanal. Par conséquent, l'Ae est un ensemble d'éléments qui sont interreliés et qui interagissent, dans lequel tout changement dans une composante produit, le plus souvent, des changements dans les autres composantes et dans le système dans son ensemble.

Troisièmement, la définition de l'Ae comme système sociotechnique intègre la trajectoire des changements de l'Ae. La coordination de cette série de changements, présentée dans le paragraphe précédent, décrit en fait la notion de trajectoire. Ces changements peuvent se réaliser dans le système sociotechnique lui-même ou dans une de ses composantes. La trajectoire implique que chaque changement du système sociotechnique définisse ses propres exigences en s'appuyant sur les acquis des changements antérieurs. Le passage de phase de positionnement à la phase de consolidation de l'Ae au GOP (voir chapitre 7) illustre l'intégration de la trajectoire des changements, ou encore la mise en place de la clé d'authentification gouvernementale « Clicsecur » qui s'appuie sur les réalisations antérieures à savoir la CAP (Clé d'Authentification publique).

Cette définition de l'Ae en tant que système sociotechnique est plus appropriée pour expliquer son développement par les systèmes adaptatifs complexes.

### 9.3.3. La définition du développement de l'Ae en tant que système adaptatif complexe

En référence à la théorie de la complexité, nous pouvons concevoir le développement de l'Ae comme un système adaptatif complexe (Complex adaptive system). Les analyses du cas GOP révèlent de multiples difficultés et blocages qui reflètent une complexité croissante tout au long du processus de développement (tableau 6.3, tableau 7.7, tableau 8.6). La compréhension et la gestion de cette complexité constituent un enjeu de taille pour les organisations publiques qui implantent l'Ae. Celles-ci cherchent à résoudre ces nouveaux défis qui émergent assez rapidement lors du processus de développement de l'Ae et qui nécessitent le plus souvent d'être articulés et résolus assez rapidement, voire en temps réel. Cette complexité croissante du processus de développement de l'Ae peut être mieux appréhendée par les concepts de la théorie de la complexité et du modèle CAS présenté précédemment.

Un système complexe se caractérise par un ordre émergent, par opposition à une prédétermination causale. En accord avec les propriétés d'un CAS, les extrants du développement de l'Ae sont difficilement clairement définis à l'avance. Contrairement au MINR, le GOP a développé l'Ae en mettant en place des orientations qui ont été discutées et remises en cause à chaque cycle en fonction de l'évolution de l'organisme et de son environnement, de la réduction de l'incertitude et de l'acquisition des connaissances. Le GOP a ainsi développé l'Ae sur la base de pilotage stratégique et opérationnel (Lorino, 2000). Les objectifs stratégiques et opérationnels peuvent être redéfinis en fonction de l'avancement du projet (acquisition de connaissance, réduction de l'incertitude, résolution des difficultés), de l'interaction avec les autres ministères et organismes et de la clientèle et de son niveau d'adhésion.

Le développement de l'Ae est semi-structurable, ce qui indique « le vouloir-faire » de l'organisme public. L'évolution du processus de développement de l'Ae est caractérisée par une grande incertitude et par divers micro-changements (des acteurs participants, etc.) qui nécessitent constamment des révisions et des améliorations. Dans ce sens et en accord avec Benbya et McKelvey (2007), le développement de l'Ae et son intégration ne sont pas un aboutissement ou encore un événement en soi, mais un processus d'adaptation et de

changement continu. De plus, cette évolution du processus de développement de l'Ae en tant qu'entité indépendante, mais également son évolution en fonction de ses parties, multiplie les sources de la complexité de l'Ae.

Fountain (2001) et Yang (2003) avaient déjà souligné cette difficulté à définir et planifier l'Ae à l'avance et la complexité engendrée par les processus sociotechniques sur le développement de l'Ae. Ils démontrent que l'ancrage des acteurs du gouvernement dans la structure institutionnelle, socioculturelle et cognitive influence le développement de l'Ae (voir chapitre 2). Les études de cas réalisées révèlent cette complexité croissante et multidimensionnelle (voir chapitres 5, 6, 7 et 8). Ces constats nous amènent à formuler la proposition suivante.

**Proposition générale 1 :**

La définition du développement de l'Ae comme un système adaptatif complexe permet d'appréhender sa nature émergente et sa complexité croissante et multidimensionnelle.

Nous avons identifié, à travers l'analyse des données, principalement quatre sources de complexité : la complexité technologique, la complexité organisationnelle, la complexité liée aux attentes des citoyens/clients/utilisateurs et à leur évolution et enfin la complexité associée à l'intégration interorganisationnelle. Afin de déployer les efforts adéquats, il est essentiel de comprendre les sources de complexités. Celles-ci sont présentées, respectivement dans les paragraphes suivants.

### **9.3.3.1. La complexité technologique du développement de l'Ae**

La complexité technologique a largement été illustrée dans la recherche en système d'information et a été reprise de manière spécifique dans la recherche en Ae, comme nous l'avons présenté dans le deuxième chapitre (Baxter et al., 2002; Relya, 2002; Fang, 2002).

Cette complexité est, d'abord, caractérisée par une diversité d'éléments qui composent l'environnement technologique, comme l'avaient avancé Fang (2003) et Xia et Lee (2005). Parmi ces éléments, on peut citer les plateformes technologiques, l'infrastructure,

l'architecture des systèmes, les solutions techniques, le langage informatique, les méthodologies de développement et l'intégration des systèmes. De plus, autant au GOP qu'au MINR, la complexité technologique s'est accrue avec le développement des services transactionnels personnalisés, l'authentification, l'identification des usages et la sécurité informatique. Relya (2002) a souligné dans sa recherche les difficultés que pouvaient engendrer la sécurité dans le développement de l'Ae ainsi que l'importance à déployer rapidement des efforts dans ce domaine.

Cette complexité apparaît également au niveau de l'expertise des applications informatiques et de la construction de solutions logicielles. Le GOP qui avait décidé de développer l'Ae à l'interne a fait appel à des experts de différents domaines comme les architectes organiques, les architectes intégrateurs, les architectes fonctionnels, les architectes de sécurité, les urbanistes, des ergonomes et des développeurs Web (voir chapitre 7). Le MINR, qui a sous-traité le développement de l'Ae, a géré cette complexité technologique en mettant en place des partenariats avec les développeurs logiciels (voir chapitre 5).

Enfin, en accord avec Baxter et al. (2002), l'intégration de ces éléments dans les activités de spécification, de conception et d'implantation de systèmes et leurs interrelations accroissent cette complexité technologique. Elle a ensuite constitué un défi de taille pour les deux organismes. Le GOP a réussi à relever le défi de l'intégration technologique à l'interne avec la mise en place du workflow (voir chapitre 7) qui a ensuite été renforcée avec le projet multimode. Cependant, l'organisme a connu plus de difficultés au niveau de l'intégration des systèmes interorganisationnels, particulièrement lors des premières phases de développement. Au contraire, un des plus importants défis du développement de l'Ae au MINR est lié à l'intégration interne alors que le ministère a connu un succès au niveau de l'intégration technologique avec les institutions financières et les développeurs de logiciels.

Ainsi, les effets de la complexité technologique sont significatifs sur le développement de l'Ae, ce qui nous amène à faire la proposition suivante :

**Proposition 1.1 :** La maîtrise de la complexité liée à la diversité et à l'intégration des éléments TI, à la trajectoire et au rythme d'évolution de l'environnement TI, et à l'expertise en TI facilite le développement de l'Ae.

Il demeure toutefois que le développement de l'Ae ne dépend pas uniquement des aspects technologiques, mais également d'une meilleure maîtrise de la complexité organisationnelle.

### 9.3.3.2. La complexité organisationnelle du développement de l'Ae.

La complexité organisationnelle a été soulevée par les chercheurs du déterminisme socioorganisationnel (voir chapitre 2). Elle fait référence à la relation entre le développement de l'Ae et l'environnement organisationnel caractérisé par les opérations, les unités métiers, les systèmes d'information, la haute direction, les équipes de projet, la structure, les processus d'affaires, etc. Nous présentons la complexité organisationnelle par rapport à sa structure, sa nature et sa dynamique.

La structure de la complexité organisationnelle peut-être associée à la variété et à la multiplicité des éléments organisationnels impliqués dans le développement de l'Ae. Ceci suppose que l'accroissement du nombre d'éléments organisationnels rend plus difficiles l'orientation et le contrôle de ces éléments (Xia et Lee, 2005). De plus, la structure de la complexité organisationnelle de l'Ae peut être associée à l'interaction, à l'interdépendance, à l'intégration et à la coordination entre ces différents éléments dans le développement de l'Ae. Le GOP, par exemple, a impliqué l'ensemble de l'organisation dans le développement de l'Ae, et ce, à tous les niveaux, ce qui a multiplié les difficultés rencontrées. Ce développement implique plusieurs unités comme les opérations, les communications, le juridique, etc. L'absence de ces unités peut bloquer le développement l'Ae, comme ce fut le cas au MINR. Toutefois, le manque de contrôle sur cette diversité et sur la multiplicité des éléments organisationnels peut également mettre en difficulté le développement de l'Ae, comme ce fut le cas au GOP. En effet, lors de la phase de conception, le nombre et l'hétérogénéité des acteurs présents lors des réunions ont mis en difficulté le développement de la production en raison de l'absence de consensus (voir chapitre 7). Allen et al. (2001) ont mis l'accent sur la structure de la complexité en expliquant qu'autant la réussite que l'échec

du développement de l'Ae sont liés à la cohérence entre un ensemble d'éléments, comme la culture, le mode de gouvernance, le modèle de décision et le partage de pouvoir et de coordination. Ces différentes caractéristiques rendent difficile la prédiction du processus et de ses extrants et en accroissent la complexité.

La complexité organisationnelle réside également dans la nature et dans l'intensité de la relation entre les éléments du contexte organisationnel et le niveau de maîtrise du développement de l'Ae. Par exemple, l'alignement des processus d'affaires au fur et à mesure du développement de l'Ae accroît la complexité organisationnelle et crée du changement. De même, les changements dans les flux d'informations et dans les interactions, qui sont associés à l'évolution de la portée du développement de l'Ae (fonctionnelle, interfonctionnelle, organisationnelle ou encore interorganisationnelle), accroissent la complexité organisationnelle. Ceci peut amener, à terme, des adaptations de la structure des organisations publiques (création d'une nouvelle unité administrative, organisation par ligne d'affaires, création de bureau de projet, etc.). Le GOP n'est pas parvenu à faire face à cette complexité. L'organisme avait en effet prévu, dans ses plans, de réviser les processus d'affaires et de défaire les silos organisationnels, mais ceci n'avait pas encore été réalisé lors de la collecte de données. Aujourd'hui, les responsables au GOP pensent être prêts pour lancer ce type de changement (voir chapitre 8).

La dynamique de la complexité organisationnelle de l'Ae se définit par l'incertitude, l'ambiguïté et la variabilité de l'évolution du contexte organisationnel du développement de l'Ae (Xia et Lee, 2005). Cette dimension capture les profils et les niveaux de changement de l'environnement organisationnel des projets de l'Ae. Le GOP autant que le MINR ont démarré le développement de l'Ae avec une grande incertitude et de faibles connaissances. Cependant, le déroulement a été mené de manière différente dans chacun des organismes. Cette diversité des façons de faire s'est accentuée avec l'évolution rapide des attentes clients et de l'évolution rapide de la technologie. La dynamique de la complexité organisationnelle reflète, également, l'impact du développement de l'Ae sur l'organisation et sur sa relation avec son contexte. Ainsi, la maîtrise de la complexité organisationnelle est essentielle dans la compréhension du développement de l'Ae. Nous proposons alors que :



**Proposition spécifique 1.2 :** La maîtrise de la complexité organisationnelle liée, d'une part à la diversité et aux interactions des éléments organisationnels, et d'autre part à la nature et à la dynamique organisationnelle, est critique au développement de l'Ae.

### 9.3.3.3. La complexité des attentes du client/utilisateur du développement de l'Ae

Au-delà des sources technologiques et organisationnelles de la complexité, il est important de souligner, la complexité liée aux attentes des utilisateurs. La recherche a largement documenté les facteurs d'adoption, d'utilisation et de satisfaction des utilisateurs de l'Ae (voir chapitre 2). Certaines de ces recherches ont également soulevé l'importance liée à l'intégration du client dans le processus de développement de l'Ae (Silcock, 2002; Tan et al. 2005; Scholl, 2003). Toutefois, nous trouvons peu de mentions sur la complexité qu'engendre l'évolution des attentes des utilisateurs dans ce processus (Papazareifolpoulo et Pouloudi, 2001).

Dans le cadre du développement de l'Ae, la complexité est amplifiée par le fait que l'utilisateur est également le bénéficiaire du service électronique, à savoir le client externe. Autant au GOP qu'au MINR, cette complexité est caractérisée par le manque de connaissances du client. Plus particulièrement au MINR, la relation avec les citoyens est qualifiée d'obligatoire. Par conséquent, l'intérêt de mieux connaître les clients/bénéficiaire n'était pas perçu. Ce manque d'intérêt est généralisable à toutes les organisations publiques. Toutefois, il accroît l'incertitude et l'ambiguïté, et rend difficile la définition des spécificités du système : « *determining the detailed requirements may well be the most difficult part of the software design process* » (Benbya and McKelvey, 2007). Cette situation est encore plus critique si l'on considère que les attentes des clients évoluent rapidement. En effet, dans des environnements de plus en plus dynamiques, les besoins d'information des utilisateurs changent fréquemment, ce qui nécessite une coordination et une révision constante des réalisations.

L'exploration en profondeur de la relation citoyen-gouvernement montre une complexité croissante du développement de l'Ae. Elle met en avant-plan des changements dans les caractéristiques mêmes de cette relation, et ce, à travers les différentes phases du

développement de l'Ae (Ben Dhaou, Toufaily, 2007; Ben Dhaou, St-Amant et Toufaily, 2007). Ces recherches soutiennent la nécessité et l'urgence, pour les organisations d'orienter client le développement de l'Ae et d'intégrer les dimensions de marketing relationnel dans les définitions des stratégies de développement de l'Ae. Le client-citoyen devient une partie intégrante de la chaîne de valeur. Un rapprochement et une étroite collaboration entre le citoyen et l'organisation sont nécessaires au développement de l'Ae. Nous proposons ainsi que :

**Proposition spécifique 1.3 :** La maîtrise de la complexité de la relation gouvernement-citoyen et de l'intégration du citoyen-utilisateur dans une étroite collaboration avec l'organisation facilite le développement de l'Ae.

Les cas démontrent toutefois que la complexité liée à la relation entre le citoyen et le gouvernement constitue un défi de taille, étant donné le fait qu'après une dizaine d'années et de multiples efforts déployés, cette difficulté persiste. Il en est de même pour l'intégration interorganisationnelle.

#### **9.3.3.4. La complexité de l'intégration interorganisationnelle du développement de l'Ae**

La complexité de l'intégration interorganisationnelle fait référence, quant à elle, à la nature et à la dynamique de la relation interorganisationnelle avec les autres ministères et organismes du contexte gouvernemental dans le processus de développement de l'Ae.

Durant les trois périodes, l'examen du développement de l'Ae au GOP démontre que l'intégration interorganisationnelle constitue l'un des plus importants défis du développement de l'Ae (voir chapitre 6, 7 et 8). L'intégration avec d'autres ministères et organismes et la réalisation de projets communs et intégrés du développement de l'Ae rencontrent de multiples difficultés et blocages, autant aux niveaux politique, institutionnel qu'au niveau économique (voir chapitre 7). En effet, les changements dans les orientations politiques peuvent impliquer des changements importants dans les orientations du développement de l'Ae. Ces changements peuvent notamment être soudains, voire même dramatiques, ce qui rend de plus en plus complexe le développement des affaires électroniques dans les

organisations publiques. Aussi, la conduite de projet et la coordination des processus qui dépassent les frontières d'une organisation publique augmentent de manière significative la complexité du développement de l'Ae. Cet argument supporte les résultats de Kraemer et Kling (2003) sur les difficultés et les échecs multiples de l'intégration interorganisationnelle (voir chapitre 2).

Toutefois, il est important de souligner que les organisations publiques ne sont pas des entités indépendantes et autonomes. De par leur nature, elles appartiennent à un gouvernement et donc à un réseau plus large de systèmes complexes qui fonctionnent de manière différente les uns des autres. L'autorité de ce réseau est partagée entre un certain nombre de parties prenantes. De plus, les prestations de services et les processus d'affaires de la majorité des organisations publiques s'étendent au-delà des frontières de ces organisations et/ou agences gouvernementales. Ainsi, des efforts sont à déployer pour mieux contrer cette complexité.

Sundberg et Sandberg (2006) se sont également intéressés à cette problématique et suggèrent que les stratégies de développement et les solutions d'Ae adoptées ont besoin d'être flexibles pour pouvoir affronter ces différentes circonstances (voir chapitre 2). De plus, une culture de collaboration est à installer afin de coordonner, avec une meilleure efficacité, les projets communs et les processus qui dépassent les frontières organisationnelles. Nous proposons alors que :

**Proposition spécifique 1.4 :** La maîtrise de la complexité de l'intégration interorganisationnelle, liée à des stratégies et des technologies Ae évolutives, à une culture collaborative et à une meilleure coordination des processus interorganisationnels, facilite le développement de l'Ae.

En bref, le développement de l'Ae amène différentes sources de complexité qui ne sont pas exclusivement liées à la relation dichotomique entre la technologie et l'organisation. Cette complexité croissante concerne également la relation de l'organisation avec un ensemble de parties prenantes (Ben Dhaou et St-Amant, 2006). La question qui se pose alors est : comment les organisations publiques peuvent-elles faire face à cette complexité

multiple, croissante, et le plus souvent émergente (non planifiée et inattendue) du processus de développement de l'Ae? Pour y parvenir, cette recherche suggère que les organisations apprennent à s'engager dans le changement continu.

#### **9.4. Complexité du développement de l'Ae et le changement continu**

De nombreux chercheurs suggèrent que la théorie de la complexité, et plus précisément les systèmes complexes, présente des implications pertinentes de la dynamique du changement continu (White et al., 1997; Brown et Eisenhardt, 1997; Anderson, 1999). Elle intègre la dynamique et le changement comme des forces motrices et illustre les principes de non-équilibre, la théorie de la complexité et les CAS comme une nouvelle façon de concevoir les organisations et leurs changements (Anderson, 1999; Ford, 2008). Ce cadre théorique englobe un ensemble de construits théoriques qui partage une intégrité conceptuelle dans l'étude des systèmes dynamiques, de l'auto-organisation, des interactions des agents et des résultats qui en émergent (Ford, 2008). Cette approche nous permettra ainsi d'exprimer la relation qui existe entre le développement de l'Ae et le changement continu.

D'abord, comme le souligne Soparnot (2005), la théorie de la complexité confirme les limites des théories de gestion de changement, appuyant ainsi l'intérêt pour le changement continu. Ce dernier est plus approprié, car il adopte, comme nous l'avons décrit au troisième chapitre, une perspective évolutive, cumulative et qui opère en l'absence d'intentions clairement définies a priori (Ford, 2008). Le développement de l'Ae, autant au GOP qu'au MINR, a démarré dans un contexte de grande incertitude par rapport à l'économie de l'électronique, notamment en raison de l'explosion de la bulle électronique (voir chapitre 6), et du manque de connaissance dans ce domaine, autant dans le secteur public que privé (voir chapitre 7). Ces constats ne permettaient, ni de définir précisément et à l'avance les objectifs et les résultats attendus, ni de définir les actions à entreprendre. Ce niveau d'incertitude nous incite à reconsidérer les démarches de pilotages du changement. « Le rationnel, linéaire et planifié, où le risque est mesuré, évalué et assumé, est mélangé à l'intuition et au hasard [...]. L'élaboration de séquences d'actions déterminées semble des lois vouées à l'échec » (Thiétard, 2001). Le développement de l'Ae au MINR illustre bien cette idée. L'équipe de

projet s'est effectivement attachée à un processus de changement prédéterminé, ce qui a amené de nombreuses difficultés et n'a pas facilité l'aboutissement aux résultats attendus (voir chapitre 5).

De plus, le développement de l'Ae en tant que « système adaptatif complexe » entretient l'évolution du contexte organisationnel. Anderson (1999) affirme que dans ces environnements qui sont loin de l'équilibre et de la stabilité et dans lesquels les changements se superposent et sont constamment présents, l'adaptation doit être évolutive et non planifiée. Comme nous l'avons décrit dans les trois chapitres précédents, la trajectoire du développement de l'Ae au GOP n'a pas été linéaire. Le GOP a connu des changements constamment présents durant toute la dernière décennie. Elle a commencé par le projet parapluie, le « Renouveau de la prestation de services ». Les projets se sont par la suite multipliés et parfois de manière superposée au fur et à mesure des années. À la fin de notre collecte de données, de nouveaux projets commençaient à se préparer. Par conséquent, l'organisme s'est engagé pendant plus d'une décennie dans des changements qui se poursuivent encore aujourd'hui.

Ensuite, la nature émergente du développement de l'Ae veut déterminer la manière dont l'état ou la nouvelle forme de l'Ae (l'extrait) émerge des interactions complexes. Les multiples interactions qui se sont produites au GOP, autant entre les acteurs à l'interne qu'avec les parties prenantes à l'externe, ont amené l'organisme à modifier certains projets (i.e., RPS), à en abandonner d'autres (i.e. « Dossier client »), ou encore à s'ouvrir à de nouveaux projets (i.e. Multimode, RVI). Ces interactions reflètent des relations complexes et non linéaires qui amènent des comportements imprévisibles et des changements rapides et incessants (McKelvey, 1997).

La haute direction a joué un rôle important pour créer un climat de gestion qui favorise l'interaction, l'implication et la responsabilisation des fonctionnaires. À partir de la seconde période, les acteurs ont été capables de s'auto-organiser pour résoudre les problèmes et les différents conflits (chapitre 7). Ainsi, les organismes qui encouragent les communications au lieu d'interdire, qui permettent la fluidité et qui ne restreignent pas l'action par les procédures, favorisent la créativité en injectant un niveau de tension sain dans l'organisation.

« *The study of Complex adaptive system suggests that we might be better of maintaining the anxiety, sustaining the diversity, letting the thing simmer for a while longer to see what will happen on its own* » (Grobman, 2005). Ce dernier (2005) démontre l'intérêt des systèmes complexes adaptatifs pour comprendre la dynamique des organisations publiques qui sont de plus en plus concernées par ces environnements instables et dynamiques. Par conséquent, il soutient que les administrateurs publics doivent amener leurs organisations au « bord du chaos », et ainsi, loin de l'équilibre et, que pour y parvenir, le libre choix des gestionnaires dans la sélection des stratégies et des enjeux par rapport à la contrainte du système et de son environnement opérationnel est nécessaire.

Par ailleurs, comme nous l'avons exprimé dans le troisième chapitre, le changement continu absorbe les dynamiques et les turbulences de l'environnement et les interprète comme une énergie créative. En d'autres termes, ces pratiques de changement intègrent les tensions qui permettent une émergence continue et des réponses plus adaptatives à l'environnement. Celles-ci sont cohérentes avec la théorie de la complexité préconisant : « *not to sustain a state of being but to facilitate one of becoming* » Chia (2003). La nature systémique permet de soulever les propriétés fondamentales d'un système qui le rendent capable de se transformer ou de se renouveler. La nature systémique s'intéresse effectivement aux processus évolutionnaires ou transformationnels qui permettent aux organisations de changer et d'évoluer de manière continue. Ces arguments définissant la relation réciproque qui existe entre le développement de l'Ae et les systèmes complexes nous permettent d'émettre la proposition suivante :

**Proposition générale 2 :**

La complexité du développement de l'Ae caractérisée par sa nature systémique, émergente et de libre-choix engage les organisations publiques dans le changement continu. Le changement continu est un facteur critique du développement de l'Ae.

### 9.5. Stratégie dynamique du développement de l'Ae dans les organisations publiques

Les gestionnaires dans les organismes publics reconnaissent de plus en plus l'importance et la pertinence de la formulation des stratégies dans le succès organisationnel. Toutefois, en pratique, la formulation stratégique reste une activité largement négligée et perçue comme contradictoire à la nature fondamentale et à la mission sociale du gouvernement et des organisations publiques.

La formulation stratégique permet d'acquérir un avantage concurrentiel au niveau de la croissance nationale ou la concurrence gouvernementale (Yu, 2008). Les organisations publiques peuvent améliorer l'avantage concurrentiel en concevant une meilleure ou une nouvelle façon de réaliser les activités, une meilleure façon d'employer les ressources rares, de nouvelles procédures, de nouvelles technologies ou différents intrants. Pour y parvenir, l'approche des ressources suggère aux organisations publiques, au même titre qu'aux organisations privées, non seulement d'avoir à leur disposition des capacités organisationnelles, mais également d'être capables de les mobiliser et de les utiliser au besoin. Ce lien entre la stratégie et les capacités organisationnelles est expliqué en détail plus loin.

Ainsi, comme les firmes privées mettent en place ou planifient leur stratégie d'affaire « e-business », les organisations publiques doivent également planifier et définir les stratégies de mise en place et le développement de l'Ae. L'analyse comparative entre le GOP et le MINR (chapitre 5) montre deux types de stratégies de développement de l'Ae : une stratégie de développement classique et une stratégie de développement dynamique. La stratégie de développement classique adoptée par le MINR semble être la plus répandue parmi les organismes. Cette dernière rappelle les stratégies de développement qui sont généralement adoptées dans l'implantation de systèmes d'informations opérationnels internes. Elle est basée sur un ensemble d'activités qui suivent un processus linéaire. Les données montrent que ce type de stratégie contraint l'évolution de l'Ae au MINR. De plus, elle a montré clairement ses limites et ses rigidités face à la complexité du développement de l'Ae. Le GOP

a développé l'Ae en adoptant<sup>45</sup> une « stratégie dynamique ». Le développement de l'Ae au GOP se décrit par un ensemble d'initiatives de changement qui ont été présentées comme différentes actions qui viennent répondre à un objectif stratégique plus large, à savoir, être capable de répondre à la croissance exponentielle de la clientèle à venir, et ce avec moins de ressources. L'organisme a divisé le développement de l'Ae en plusieurs petits projets pour mieux maîtriser la gestion des projets, le changement et pour réduire les risques d'échecs. En d'autres termes, le GOP a développé l'Ae dans le cadre d'une transformation plus large divisée en plusieurs initiatives et non comme un projet unique d'implantation de système avec un échéancier précis où le début et la fin du développement sont clairement déterminés. Cette façon de faire permet de composer avec une complexité croissante et de créer des organisations susceptibles de mieux maîtriser le passage d'un environnement stable à un environnement de plus en plus dynamique. Ainsi, une stratégie plus flexible, dynamique, et favorisant un développement adaptatif et continu, semble être plus appropriée pour les projets de développement de l'Ae. Ceci nous permet de confirmer la proposition originale qui soutient que :

**Proposition générale 3 :**

La conception et le développement de l'Ae sont englobés dans un contexte de transformation organisationnelle plus large et stratégique pour l'évolution de l'organisation qu'une simple perspective de développement de système technologique.

Ainsi, une perspective dynamique de la stratégie de l'Ae est plus appropriée face à la forte incertitude et à la complexité de ce processus qu'une perspective linéaire. La conception dynamique de la stratégie est une perspective qui est apparue plus récemment dans la littérature en « management stratégique ». Elle est plus cohérente et plus efficace pour aborder le développement de l'Ae.

---

<sup>45</sup> Cette expression est utilisée par plusieurs répondants du cas GOP



Chakraverthy et White (2002) définissent la notion de « stratégie dynamique » comme suit : « *strategy formation and implementation are closely intertwined. There is but one process for both* ». Pour une meilleure compréhension, ils mettent en contraste la perspective dynamique et la perspective statique de la stratégie. La perspective statique définit la stratégie comme une position de l'organisation à un point donné dans le temps. Le développement de l'Ae se traduit comme la configuration des caractéristiques internes de l'organisation comme la structure, les processus et le système. La stratégie statique est basée sur une perspective rationnelle selon laquelle les deux sous processus de formulation de la stratégie et de sa mise en place sont traités de manière séparée et séquentielle dans le temps. Cette séparation reflète une stratégie d'affaire fonctionnelle hiérarchique dans laquelle les rôles et les responsabilités de chacun sont connus. Toutefois, l'environnement turbulent et la rapidité d'évolution des affaires électroniques nécessitent un réseau interdépendant de responsabilités qui implique et crée des défis à différents niveaux de l'organisation. Ceci est plus cohérent selon une perspective de renouvellement continu par rapport à la dynamique du temps et de l'espace.

La conception dynamique de la stratégie favorise une adaptation continue des objectifs visés et des actions pour répondre à l'influence des conditions changeantes de l'environnement. Le concept « dynamique » dans ce contexte donne un sens à la stratégie à travers le temps, au lieu d'être fixé à un moment donné. Brown et Eisenhardt (1997) montrent qu'un nombre croissant d'organisations sont concurrentielles, car elles changent constamment.

Chakraverthy et Henderson (2007) présentent la stratégie en référence à l'engagement, mais également comme étant intégrées à l'apprentissage et à l'expérience. Dans ce sens, l'engagement doit être intelligent et doit permettre la flexibilité. Ceci peut sembler contradictoire à première lecture, mais c'est ce qui constitue clairement le défi du renouvellement continu. Par conséquent, l'adoption d'une conception dynamique de la stratégie est nécessaire et requise si le domaine de la stratégie veut avoir une crédibilité dans un environnement fortement interrelié et qui change rapidement.

La stratégie est définie dans cette recherche comme le « vouloir faire » de l'organisation, qui comprend la gestion d'un ensemble de lois et de prestations de services et à l'optimisation

des ressources mises à leur disposition, mais également la gestion d'un portefeuille de nouvelles initiatives. Par conséquent, le processus doit être de plus en plus interactif et itératif (Chakraverthy et Henderson, 2007). L'interaction fait référence aux différents niveaux de management qui sont impliqués dans la planification et dans l'implantation stratégiques. L'itération fait référence au fait que chaque phase du développement de l'Ae est perçue davantage comme un guide pour la prochaine phase d'innovation stratégique, sans pour autant la contraindre (Chakraverthy et Henderson, 2007). Pour favoriser l'exploration, l'innovation et la mise en place de nouvelles initiatives de l'Ae, le processus stratégique devrait encourager le questionnement continu de la pertinence du plan stratégique adopté et la définition appropriée des objectifs.

**Proposition spécifique 3.1 :** La mise en place de la stratégie dynamique permet de relever le défi de changement continu. Le changement continu amène l'organisation à mettre en place une stratégie dynamique du développement de l'Ae.

La recherche en management stratégique propose trois perspectives différentes de stratégies dynamiques qui peuvent être adoptées de manière indépendante ou combinée : processus (1), émergente (2), et de co-alignement (3) (Brown et Eisenhardt, 1997; Farjoun, 2002; Chakraverthy et White, 2002; McGuinness et al., 2005; Chakraverthy et Henderson, 2007). Ces trois types de stratégies sont illustrés par le processus de développement de l'Ae.

Premièrement, la perspective « processus » de la mise en place du développement de l'Ae élargit l'attention qui est posée habituellement sur la structure hiérarchique et sur le contrôle, pour y intégrer des dimensions comportementales et interpersonnelles. Le développement de l'Ae est généralement décrit comme un processus qui évolue dans le temps à travers différentes phases de transformation technologiques. Le développement de l'Ae au GOP a démarré avec une stratégie processus divisé en quatre phases (voir figure 6.2) : positionnement, consolidation, élargissement et ouverture aux tiers. Cette façon de faire est également rapportée par la recherche en Ae (voir chapitre 2). Différents modèles d'évolution par phase du développement de l'Ae ont été présentés dans la littérature. Ils montrent pour la plupart une évolution allant d'une phase d'information à une phase d'interaction, puis d'une phase de transaction à l'intégration (Fang, 2003; Relyea, 2002; St-Amant, 2005). Ces

différentes phases mettent en interrelation, non seulement des éléments de structure et de contrôle, mais également des éléments organisationnels et humains comme la culture, les métiers, les processus d'affaires, les politiques et les aspects cognitifs. Chacune des phases d'évolution de l'Ae constitue le résultat d'une réflexion stratégique sur les objectifs à atteindre. Cette réflexion est déployée sous forme de projets, ce qui incite à revoir l'Ae et les interrelations complexes entre ses éléments à chaque période de changement. Ces arguments renforcent les observations faites sur la révision de la stratégie du développement de l'Ae à chaque phase au GOP et confirme également les écrits de Morgan et McGuiness (2005) :

*As we move toward adopting a processual analysis of a strategy implementation, it becomes clearer that effective strategy implementation rests not simply on the techniques of actions planning, budgeting, and resources allocation, as well as administrative systems design, it rests also in the beliefs and attitudes of organizational participants and over and above this on dominant management interests and culture in the organization.*

Deuxièmement, dans la perspective émergente, les frontières entre la formulation et la mise en place de la stratégie ne sont pas clairement définies. Ces deux processus interagissent et s'induisent mutuellement.

*Realised strategies can be a result of prior plans but can also be an emergent stream of actions recognised as a pattern after the fact...Rather than being distinct processes...formulation and action are better viewed as constantly co-evolving: following and affecting each other through a process of strategic learning (Farjoun, 2002).*

Chakraverthy et White (2002) vont jusqu'à dire que « *Strategy formation and implementation are intertwined there is only one process for both* ». Dans cette perspective, la stratégie de développement de l'Ae est vue comme une stratégie d'adaptation ou d'improvisation stratégique. « *It is the guiding value that rather the articulations of specifics of business of IT strategies that are predetermined* » (El Sawy et al., 1999). Cette perspective peut facilement être combinée avec une stratégie de type processuelle. Toutefois, les projets d'Ae peuvent, selon les besoins, débiter à n'importe quelle phase de développement, suivre une évolution autre que linéaire, ou encore être déployés pour une situation exceptionnelle, dépendamment des attentes exprimées par les parties prenantes. Plusieurs exemples au GOP peuvent illustrer cette stratégie. Le GOP a débuté le développement de l'Ae tout de suite par des services transactionnels et personnalisés. Il a également développé des services

électroniques à l'interne alors que ce projet n'était pas planifié. Il s'agissait d'une idée émergente des interactions et perçu comme une opportunité saisir. Par conséquent, la stratégie de développement de l'Ae doit être favorable à l'évolution de l'Ae, à sa nature émergente qu'au renouvellement organisationnel. Dans cette stratégie, il y a une coadaptation entre les deux composantes qui évoluent de manière connectée et dynamique (El-Sawy et al., 1999).

Troisièmement, le coaligement implique que la formulation et la mise en œuvre de la stratégie constituent un processus qui explique le changement continu. De plus, ce processus influence les divers résultats intermédiaires au niveau de la portée organisationnelle, du positionnement concurrentiel et du développement des capacités organisationnelles (Chakraverthy et White, 2002).

*Similarly, we do not see it particularly useful to distinguish between steady state processes and processes of change... the task ahead of us is to develop a holistic understanding of a process that bridges the artificial divide between strategy formation and implementation and steady state and change* (Chakraverthy et White, 2002).

Cette perspective suppose le renouvellement et la révision permanente des projets d'Ae de manière à les aligner aux changements rapides et continus de l'environnement (Chakraverthy et White, 2002). Cette conception du développement de l'Ae et de son évolution doit tenir compte, non seulement du contexte organisationnel, mais également de l'environnement externe. Les recherches sur l'Ae considèrent souvent l'évolution à travers des processus d'innovation technologique qui prennent place à l'intérieur de l'organisation (voir chapitre 2). Autant le cas GOP que le cas MINR montrent que le développement de l'Ae ne se limite pas à l'intérieur des murs de l'organisation. Pour les deux organismes, cette ouverture de leurs organismes à l'environnement a constitué un défi de taille. Par exemple, la révision des services transactionnels personnalisés au GOP à la deuxième phase de développement constitué une adaptation de l'organisme à l'évolution de l'utilisation de ses clients. Le développement des services d'authentification au MINR s'est fait dans une logique stratégique interorganisationnelle. Ceci soutient le point de vue des recherches l'Ae constructiviste (« *Soft-Systems analysis* ») qui considèrent le contexte en termes de réseau de

parties prenantes (voir chapitre 2). Ces recherches étendent la conception au-delà des frontières de l'organisation publique. Elles tendent à adopter des analyses de contingence, qui suggèrent que les organisations choisissent leurs lignes de conduite selon le type d'environnement auquel elles font face.

La combinaison de ces trois types de stratégies dynamiques permet d'orienter autant la stratégie de l'organisation que celle du développement de l'Ae. De plus, elles fournissent suffisamment de flexibilité pour saisir les opportunités qui émergent, et ainsi pour absorber les menaces et les évolutions de l'environnement. Ceci rappelle le troisième principe du changement continu que nous avons identifié dans la littérature (voir chapitre 3) qui indique plus l'organisation est capable de montrer une flexibilité stratégique et plus elle est capable de maîtriser le changement continu (Rindova et Kotha, 2001). Nous proposons ainsi que :

**Proposition spécifique 3.2 :** La stratégie dynamique permet de mieux maîtriser le changement continu en combinant les stratégies processus, émergente et de coalignment.

Aussi, cette combinaison stratégique est compatible avec le principe du « système adaptatif complexe » qui dit : « *The system must not exhibit too much order as to fall into the trap of inertia and stasis but must also guard against the extremes of disorder and chaos* » (Matthews, 1999). Dans cette optique, les organisations publiques intègrent la logique du changement proprement dite, selon laquelle les organisations sont capables de construire leur avenir en changeant de manière continue (Eisenhardt et Brown, 1997) et en leur permettant d'intégrer les mutations tout au long du processus de coévolution du développement de l'Ae avec son environnement.

## 9.6. Coévolution adaptative du développement de l'Ae

Nous avons précédemment proposé que le changement continu soit l'un des principaux facteurs critiques du développement de l'Ae. Il est considéré comme étant fondamental dans le développement des systèmes sociotechniques en général (Benbya et McKelvey, 2007). L'analyse empirique (voir les chapitres 5, 6, 7 et 8) montre que le développement de l'Ae

n'est pas un évènement déterminé, mais qu'il s'agit d'un phénomène qui évolue de manière continue en fonction de son environnement interne et externe. Il devient alors utile de mieux comprendre la notion de changement adaptatif liée à la coévolution du développement de l'Ae avec ses environnements.

La stratégie dynamique du développement reflète directement la nécessité de l'organisation de coévoluer avec son environnement et de s'y adapter. Ceci fait référence à la coévolution adaptative des organisations publiques avec leurs environnements influents. La dimension de coévolution adaptative reprend et confirme les éléments et les relations du cadre conceptuel préliminaire (figure 3.9). Nous rappelons ici que ce cadre est basé sur l'approche de coévolution. L'idée centrale de ce cadre veut que les organisations et leurs environnements coévoluent à travers un processus caractérisé par des influences d'interactions multiples (Lewin et al., 1999; McKelvey, 1997). Ce dernier exprime la coévolution du développement de l'Ae avec son environnement interne et externe à travers différentes interactions multidirectionnelles.

Nous avons analysé la coévolution du développement de l'Ae autant au GOP (Chapitres 5, 6, 7 et 8) qu'avec le MINR (chapitre 5). Ces analyses nous ont d'abord confirmé les arguments de Rodriguez et Child (2003). La nature fortement institutionnalisée des organisations publiques, conduit à prendre en considération trois niveaux d'analyse de la coévolution. En premier lieu, la coévolution du développement de l'Ae avec le macroenvironnement est caractérisée, comme l'expliquent Lewin et Volderba (1999), par la lecture des tendances générales et par l'évolution de la relation avec les parties prenantes (voir chapitre 3). Plus précisément, nous avons noté le rôle particulier de la connaissance des clients, de leurs besoins et de leurs attentes, et la gestion efficace des partenariats. Ces dimensions de la coévolution avec le macroenvironnement augmentent la complexité du développement de l'Ae.

En deuxième lieu, la coévolution du développement de l'Ae avec son mésoenvironnement montre que les dimensions institutionnelles, économiques et l'idéologie politique jouent un rôle clé. Nous avons vu que les relations interorganisationnelles constituaient un réel défi pour le développement de l'Ae, autant au GOP qu'au MINR. Elles peuvent être regroupées

en quatre types de relations : les relations de pouvoir, d'échanges, d'appropriation et d'effets. Ces différentes relations interorganisationnelles accroissent également la complexité du développement de l'Ae.

En troisième lieu, la coévolution du développement de l'Ae avec son microenvironnement, quant à elle, s'est révélée différente des dimensions annoncées dans le cadre conceptuel préliminaire. Le GOP a déployé des efforts multiples pour faire coévoluer le développement de l'Ae avec l'organisme, alors qu'au MINR cette coévolution était absente. Toutefois, le développement n'a pas modifié la forme de l'organisme en soi, mais il a amené des changements dans les façons de faire, dans la culture organisationnelle et dans les modes de gestion des ressources humaines, etc. (voir chapitre 5). De plus, l'organisme a mis en place des conditions favorables pour développer les capacités organisationnelles, comme nous l'expliquons dans la prochaine section. La dimension de la coévolution adaptative supporte ainsi la proposition suivante :

**Proposition générale 4 :**

La conception et le développement de l'Ae impliquent des actions et des décisions qui dépassent les frontières de l'organisation et qui intègrent, tout au long du processus, la compréhension de l'évolution du microenvironnement, du mésoenvironnement et du macroenvironnement.

Ainsi, les organisations publiques ne peuvent tirer pleinement les avantages et les bénéfices attendus du développement de l'Ae que par la coévolution avec leur environnement. Ceci se réalise à travers les interactions avec l'environnement sociétal (macroévolution), avec l'environnement sectoriel (méso-évolution) et à travers les interactions au sein de l'organisation (microévolution). La question qui se pose alors est la suivante : comment développer une Ae qui coévolue continuellement avec son environnement alors que ce même environnement devient de plus en plus dynamique? Cette question renvoie aux principes d'amélioration de l'adaptabilité d'un système adaptatif complexe tiré de la théorie de la complexité.

D'abord, cette perspective de la coévolution du développement de l'Ae avec ses environnements permet de décrire un processus de tension adaptative. Ce dernier ne se limite pas à la question d'alignement du développement de l'Ae avec son environnement, qui conduit à un succès relatif et de court terme et qui amène à l'inertie, puis à l'échec (Greenwoods et Hinnings, 1996). Il constitue également « *a dynamic interplay of coevolving interactions* », à savoir un ensemble de mécanismes et d'effets qui sont mis en mouvement par des « tensions adaptatives » (Benbya et Mckelvey, 2007). Celles-ci expriment les différences d'énergie qu'impose l'environnement et qui stimulent l'adaptation ou la création d'un ordre (Mckelvey, 1997, 2004).

L'analyse empirique a démontré que le développement de l'Ae n'est pas un événement, où un ensemble précis de spécifications sont transformées en un artefact technologique, mais il constitue un processus dynamique plein de contradictions. Le développement de l'Ae est caractérisé par de multiples réalités qui peuvent être contradictoires. Ces réalités émergent avec l'évolution et le progrès du développement de l'Ae reflétant les différents « mondes » des parties prenantes internes, sectorielles et de l'environnement global. L'augmentation des attentes de ces parties prenantes (internes et externes) se manifeste comme plusieurs spirales du processus de développement de l'Ae. Les premières spirales sont définies par les conceptions initiales du développement de l'Ae. Les spirales suivantes expriment davantage les intérêts divers et divergents des différentes parties prenantes. Le système qui en résulte reflète « une tension adaptée » de la superposition et de l'interaction de différentes perspectives. Ces dernières changent et évoluent tout au long du processus de développement. Et plus les environnements micro, méso et macro évoluent, plus les tensions adaptatives augmentent. Alors, afin de rester performants, les changements que le développement de l'Ae soulève deviennent évidents et, ce faisant, les tensions vont faire appel à un nouvel alignement entre le développement de l'Ae et un ensemble de nouveaux besoins organisationnels.

Ensuite, le développement de l'Ae est caractérisé par l'apparition de nouveaux enjeux qui émergent rapidement, pendant et tout au long du processus de développement. Les attentes vis-à-vis de l'Ae changent durant tout le processus de développement. Ils continuent à changer une fois que les systèmes sont implantés et deviennent opérationnels en fonction de



l'évolution des attentes des parties prenantes et particulièrement de l'utilisation qui en est faite par les clients.

Des actions doivent être posées pour affronter des défis émergents non connus à l'avance (El Sawy et al., 2004). Ces actions contribuent à identifier, à interpréter, à articuler et à résoudre, en temps réel, ces changements imposés par l'environnement. Ceci nécessite la mise en place d'une collaboration étroite et efficace avec les clients/utilisateurs du système afin de pouvoir identifier rapidement l'évolution des attentes. Ceci exige, également, la présence de concepteurs proactifs capables de mettre en place rapidement les modifications requises, et ce, à travers des processus d'interaction et d'apprentissage continus<sup>46</sup>. La mise en place d'actions améliorant la réactivité et la proaction organisationnelle a le potentiel de réduire l'écart entre le rythme d'évolution des attentes des parties prenantes (particulièrement des clients/utilisateurs) et la performance et l'atteinte des objectifs (par exemple, une forte adhésion aux services de l'Ae).

Ainsi, le développement efficace de l'Ae nécessite la coévolution continue avec son environnement externe d'une part, et son environnement interne d'autre part. Les liens de ces différentes coévolutions de l'Ae accroissent la continuité et le rythme du changement. Par conséquent, l'amélioration de l'adaptabilité, qui permet de mieux faire face aux environnements dynamiques, engage l'organisation dans un changement continu. Nous notons une relation réciproque et directe entre la coévolution adaptative de l'organisation et le changement continu.

**Proposition spécifique 4 :** La coévolution adaptative de l'organisation avec l'environnement permet à l'organisation de relever le défi du changement continu. De manière réciproque, le changement continu nécessite de mettre en place des mécanismes et des actions qui améliorent sa capacité de coévolution adaptative.

---

<sup>46</sup> Cette notion est présentée de manière détaillée à la fin de ce chapitre

La coévolution adaptative exprime ainsi la capacité du développement de l'Ae à évoluer en fonction des évolutions du microenvironnement, du mésoenvironnement et du macroenvironnement. Ceci indique ainsi que le processus de développement est en constante coévolution avec ses environnements internes et externes à travers les interactions. Ces interactions vont permettre la création et le développement des capacités organisationnelles, exprimant ainsi la coévolution de l'organisation avec son environnement. Ceci vient lier, de manière réciproque, la coévolution adaptative au processus de création et au développement des capacités organisationnelles qui sont présentés dans la section suivante.

### **9.7. Capacités organisationnelles du développement de l'Ae**

Les organisations publiques sont considérées jusque-là comme appartenant à des environnements stables et certains. Les théories contingentes de l'organisation soulignent que la manière dont une firme est organisée et fonctionne correspond à l'environnement dans lequel elle se trouve (Lawrence et Lorsch, 1967).

Dans ce sens, la forme organisationnelle mécaniste, caractérisée par une structure hiérarchique et par des rôles d'autorité clairement définis et délimités, est considérée comme étant appropriée pour les organisations publiques et leur évolution. Par contraste, pour les organisations qui appartiennent à des environnements dynamiques et qui changent rapidement, une forme organisationnelle organique semble plus appropriée : structure informelle, communication plus ouverte et prise de décision distribuée. Dans ce second type d'organisation, les équipes transversales encouragent la rupture avec les silos fonctionnels et favorisent un fonctionnement plus horizontal de l'organisation. Toutefois, bien qu'étant très différents les uns des autres (rigides versus flexibles), ces deux types d'organisations considèrent, tous les deux, la stabilité prévisible comme la norme recherchée et le changement et la perturbation, comme des événements qui viennent ponctuer cet équilibre (ou stabilité), en tant qu'écart radical à la norme (Ford, 2008).

Une troisième perspective est alors nécessaire. Cette perspective doit être cohérente avec le principe de la théorie de la complexité, selon lequel un système doit, pour rester viable,

généraliser le même degré de complexité interne que la complexité à laquelle il fait face dans son environnement. En d'autres termes, la complexité externe, liée essentiellement à l'incertitude et à l'ambiguïté qu'amène le développement de l'Ae, peut être gérée si elle est confrontée au même degré de complexité interne. Ce principe s'accorde également aux propos de Lycett et Paul (1999) qui affirment qu'il est plus logique de postuler « une réalité » d'un système qui s'adapte continuellement pour compenser et faire face aux perturbations fréquentes de l'environnement. Aujourd'hui, l'environnement des organisations publiques ne peut plus être considéré comme stable ou a priori déterminé. Les organisations publiques peuvent développer l'Ae qui évolue et qui amène de la complexité, et ce, en raison de la nature émergente et imprévisible des attentes des citoyens.

Une perspective de l'organisation par les capacités organisationnelles peut apporter une réponse plus adéquate. Plusieurs chercheurs ont mis en évidence l'intérêt croissant d'une compréhension de l'organisation et de son évolution par l'approche des capacités organisationnelles. Cette dernière constitue une perspective pertinente pour les organisations qui sont confrontées à un environnement de plus en plus complexe et en mouvement (voir chapitre 3). Parmi ces chercheurs, les membres du GCO (Groupe de recherche sur les Capacités organisationnelles) réfléchissent depuis plusieurs années sur la notion des capacités organisationnelles pour mieux comprendre l'organisation. Ils se sont intéressés, plus particulièrement, au rôle, à la gestion et à l'architecture des capacités organisationnelles. Sur la base des recherches de ce groupe et des données empiriques (chapitres 5, 6, 7 et 8), nous présentons, dans les sections suivantes, l'explication des capacités organisationnelles du développement de l'Ae identifiées et de leurs évolutions.

Pour cette recherche, nous considérons l'organisation comme étant composée de la superposition d'une architecture organisationnelle formelle et d'un réseau dynamique d'architectures de capacités organisationnelles. Par conséquent, les capacités organisationnelles du développement de l'Ae représentent une architecture de capacités organisationnelles particulières. L'architecture et les capacités organisationnelles sont définies comme suit :

*L'ensemble des capacités organisationnelles d'une entreprise qui sont exprimées et mises en œuvre dans différents processus, selon leur cycle de vie respectif, qui peut être évalué à l'aide d'un modèle de maturité (St-Amant et Renard, 200), et les problèmes de cohérence interne et externe qui en découlent (Renard et Soparnot, 2009).*

La capacité organisationnelle est définie comme étant :

*Un savoir agir collectif permettant et s'exprimant dans la réalisation d'un ou plusieurs processus composés d'activités coordonnées et accomplies par des attentes mobilisant leurs compétences et des ressources de support pour produire des résultats évaluables [...] ces savoirs agir intégrés dans des routines organisationnelles ne sont pas directement appréhendés, mais il convient d'analyser ces éléments intermédiaires à savoir un ou plusieurs processus, les acteurs qui détiennent des compétences, des ressources de support, les mécanismes de coordination des activités et de gouvernance et des objectifs de résultats à atteindre (Renard et Soparnot, 2009).*

Ces conceptions des capacités organisationnelles et de leur architecture renvoient à quatre principes qui permettent de relever le défi du changement continu et qui minimisent les risques de difficultés ou de blocages (ou parvenir à les résoudre) du développement de l'Ae.

Premièrement, les capacités du développement de l'Ae dépendent souvent des ressources que les administrateurs publics ont à leur disposition et qu'ils peuvent déployer pour coordonner les activités économiques et sociales. Selon cette perspective, un organisme public possède un ensemble de ressources tangibles et intangibles. Ces dernières sont collectives et varient d'un département à un autre. Toutefois, le développement de l'Ae d'une organisation publique ne dépend pas uniquement de la disponibilité de ces ressources, mais également de l'aptitude des administrateurs publics à utiliser ces ressources. Ceci dépend, aussi, du savoir et du savoir-faire des administrateurs publics, individuellement et collectivement, et de leurs façons d'interagir. Ces capacités organisationnelles ne peuvent être identifiées qu'une fois les premières prestations électroniques de services développées, et peuvent ainsi être en mesure d'évaluer leur évolution et leur maturité. Ainsi, plus le processus du développement de l'Ae avance, plus les extrants et les résultats se précisent, et plus l'organisation est apte à définir son positionnement par rapport aux ministères et aux organismes concurrents dans le cadre des projets de mise en place de l'Ae.

Deuxièmement, les capacités organisationnelles sont présentes dans l'organisation. Ceci sous-entend que si elles ne sont pas disponibles, elles doivent être acquises (Renard et Soparnot, 2009). Les cas étudiés révèlent, en effet, que les organisations publiques possèdent un ensemble de capacités organisationnelles (voir chapitre 5). Il reste que les organisations en question doivent être capables d'identifier les capacités nécessaires et de les mobiliser pour supporter chacune des réalisations qui composent le développement de l'Ae. Le cas échéant, ces capacités doivent être créées.

Troisièmement, les capacités organisationnelles évoluent. Cette évolution peut être mesurée par un modèle de maturité des capacités organisationnelles. Les cas du GOP et du MINR montrent, en effet, que les capacités organisationnelles du développement de l'Ae ne sont pas statiques ni fixes dans le temps, elles sont émergentes et se révèlent (voir chapitre 5). Par conséquent, certaines capacités existent déjà ou ont existé dans le passé, mais de manière latente ou sous une forme différente, comme les capacités projets autant au GOP qu'au MINR (figure 5.4 et figure 5.6). Les capacités organisationnelles peuvent alors être mobilisées, modifiées et/ou renforcées selon l'évolution des besoins internes et externes du développement de l'Ae. Enfin, l'évolution des capacités organisationnelles implique en soi l'évolution de l'architecture des capacités. Les capacités organisationnelles se sont progressivement intégrées au GOP (figure 5.5), alors qu'au contraire, au MINR les capacités technologiques ont évolué au détriment de toutes les autres capacités organisationnelles (figure 5.7).

Quatrièmement, ce principe (qui découle directement du principe précédent) stipule que les capacités organisationnelles sont cohérentes entre elles par rapport à leurs rôles respectifs dans le développement de l'Ae et par rapport à la finalité (Renard et Soparnot, 2009). L'architecture des capacités organisationnelles est exprimée par la mise en relation de capacités organisationnelles différentes et hétérogènes où chacune joue un rôle bien déterminé dans le développement de l'Ae. D'abord, cette relation est qualifiée de hiérarchique dans le sens où les capacités sont toutes nécessaires. Toutefois, elles n'ont pas toutes la même importance ou du moins pas au même moment. Ensuite, cette relation est également dite systémique, ce qui signifie qu'il y a une interdépendance des capacités entre elles. Nous ajoutons deux précisions à ce principe. En premier lieu, cette cohérence doit être

entretenu par rapport au niveau d'évolution, mais également par rapport au type et au rythme d'évolution de chacune des capacités organisationnelles et de l'architecture des capacités dans son ensemble. En d'autres termes, il s'agit d'assurer une intégration des capacités organisationnelles du développement de l'Ae dans l'évolution de l'architecture des capacités organisationnelles. En deuxième lieu, la cohérence de l'évolution de l'architecture renvoie à l'idée de l'intériorisation des capacités organisationnelles du développement de l'Ae. Celles-ci assurent l'évolution continue de l'organisation dans le cadre d'une transformation plus large, ce qui permet de faire pénétrer progressivement le changement et de l'ancrer dans le fonctionnement même de l'organisation. L'architecture des capacités organisationnelles du développement de l'Ae est composée de cinq catégories de capacités organisationnelles. Nous annonçons la proposition générale suivante :

**Proposition générale 5 :**

La conception et le développement de l'Ae impliquent la mobilisation d'une composition et d'une architecture de différentes capacités organisationnelles. Le changement rapide des stratégies vient remettre en cause l'importance de certaines capacités de l'organisation, d'autres vont être éliminées, alors que de nouvelles capacités organisationnelles deviennent indispensables.

En effet, le changement rapide des stratégies discute le niveau et l'importance de certaines capacités de l'organisation. Ceci lie la dynamique des stratégies au développement des différentes capacités organisationnelles du développement de l'Ae.

Les cas étudiés confirment que le développement de l'Ae implique une combinaison et une interrelation de différentes capacités organisationnelles. Ils révèlent que quatre types de capacités organisationnelles sont nécessaires pour maintenir le développement de l'Ae et la dynamique de changement : les capacités stratégiques, les capacités projet, les capacités technologiques et les capacités métiers. Ces différentes catégories qui composent l'architecture des capacités organisationnelles du développement de l'Ae (voir figure 9-2) sont définies dans les sections suivantes (Chandler, 1992; St-Amant et Renard, 2004; St-Amant 2006, Brady et Davies, 2000).

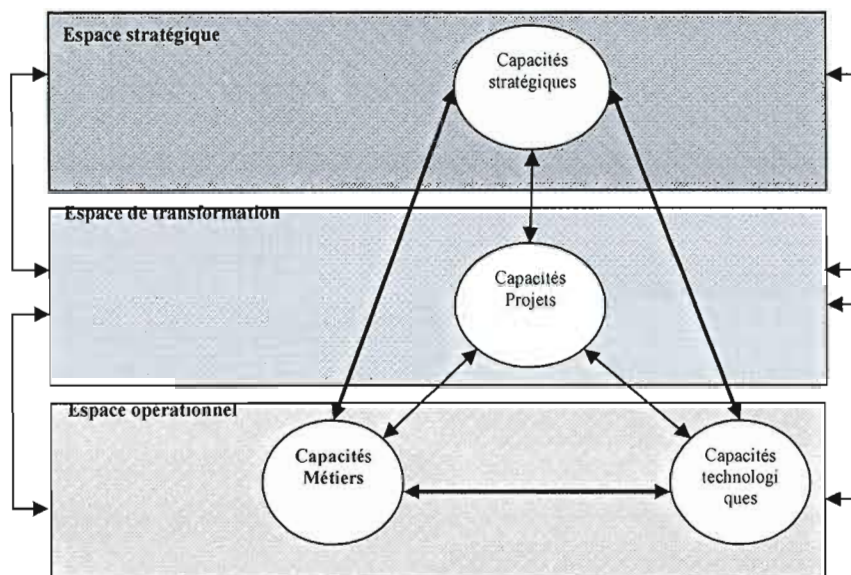


Figure 9-2. Architecture des capacités de développement de l'Ae

#### 9.7.1. Les capacités stratégiques du développement de l'Ae

Les capacités stratégiques du développement de l'Ae appartiennent à la catégorie de capacités organisationnelles que Renard et Soparnot (2009) placent dans l'espace stratégique, à savoir le « vouloir faire » de l'organisation. Ce type de capacités exprime les potentialités cognitives du développement de l'Ae et la capacité à innover et à adopter l'innovation par l'organisation (Dimitriadis, 2005). Elles relient les compétences et les savoirs d'un groupe d'acteurs de la haute direction et du niveau stratégique dans l'organisation (Chandler, 1992). Ces capacités permettent de réaliser les processus critiques du développement de l'Ae qui créent la flexibilité dans l'action pour ajuster les stratégies de développement de l'Ae aux changements de l'environnement. Ces processus conduisent à des prises de décisions qui guident le développement de l'Ae.

Plusieurs recherches ont souligné l'importance de développer les capacités stratégiques pour réussir dans ce secteur d'activité et répondre, participer ou former aux changements externes (Prahalad, 1993; Hamel and Prahalad, 1994; Iansiti and Clark, 1994; Teece and Pisano, 1994; Leonard-Barton, 1992; Davies et Brady, 2000). Les études de cas réalisés confirment l'importance des capacités stratégiques, particulièrement pour soutenir le progrès et l'évolution du développement de l'Ae et la transformation de l'organisation. Au GOP, la

création de cette capacité durant la période de réflexion stratégique a permis le lancement du projet. Son renforcement durant les périodes suivantes a aidé à maintenir le développement et à faire progresser le changement.

Ces capacités ont certaines caractéristiques distinctives (Simon et Kumar, 2001). D'abord, elles sont porteuses de valeur pour les clients et l'organisation. Ensuite, elles sont meilleures (ou disponibles) par rapport aux organisations publiques concurrentes qui n'ont pas encore développé l'Ae ou qui sont moins avancées (Yu, 2008). Par conséquent, elles permettent d'avancer plus rapidement et avec plus d'efficacité (la connaissance de l'innovation et la manière d'innover). Aussi, elles sont spécifiques à l'organisation et donc, difficiles à imiter ou à reproduire. De plus, ces capacités ne sont pas élémentaires, mais elles se révèlent et sont spécifiques aux conditions particulières sous-lesquelles une organisation opère (Croom et Batchelor, 2000). L'analyse des capacités demande alors une reconnaissance du contexte qui permet aux ressources de devenir stratégiques. Comme le souligne Leonard-Barton (1992),

*One needs to be aware that the dual nature of these knowledge based-capabilities can lead to once beneficial resources becoming powerful core rigidities or performance inhibitors, thereby simultaneously compromising the ability to develop other capabilities. In other words, what is a capability today may become liabilities tomorrow. (Leonard-Barton, 1992)*

Il est important qu'une organisation publique apprenne à entretenir et à renforcer ses capacités stratégiques, d'où la proposition spécifique suivante :

**Proposition spécifique 5.1 :** Les capacités stratégiques permettent de relever le défi du changement continu. Le changement continu amène l'organisation à rehausser ses capacités stratégiques.

En accord avec Chandler (1992), nous croyons qu'il est important de créer des capacités stratégiques, de les maintenir et de les partager dans les organisations. Leur absence, comme nous avons pu le constater au MINR, a eu des conséquences négatives importantes sur le développement de l'Ae. Nous démontrons contrairement aux affirmations de St-Amant et Renard (2008) que ces capacités ne sont pas systématiquement présentes dans le contexte des



organisations publiques. Toutefois, elles sont indispensables aux organismes qui veulent demeurer compétitifs et maintenir un bon positionnement. Les capacités stratégiques doivent être maintenues, alimentées et améliorées en apprenant constamment à propos des prestations de services, des processus, des clients, des partenaires d'affaires et des autres relations hiérarchiques à l'interne et à l'externe.

### **9.7.2. Les capacités projets du développement de l'Ae**

Le concept de capacités projets est très récent dans la recherche. Il est présenté comme l'ensemble des connaissances et expériences requises et déployées dans la réalisation d'activités pour développer des produits complexes qui répondent aux exigences des clients (Davies et Brady, 2000, 2004). Ces capacités permettent de gagner et d'engager de nouveaux clients, de développer des offres, de concevoir et d'implanter des projets, de gérer les activités de transfert et d'apporter un support continu aux clients.

Le concept de capacités projets a eu un impact important sur la recherche en gestion de projet. Il a prouvé que la perspective par les capacités avait un potentiel fondateur dans ce domaine de recherche (Soderlund, 2005; Whitley, 2006; Bredin, 2008). Soderlund (2005) étudie en détail les capacités projets. Il propose une perspective holiste qui prend en considération l'ensemble des activités de projet jusqu'à la phase post-projet et inclut les sous-processus et leurs interrelations dans l'analyse des capacités projets. Ainsi, quatre éléments permettent d'étudier la capacité projet : la création de projet, l'organisation de projet, le leadership de projet et l'équipe de projet.

Comme nous l'avons vu dans le cas GOP, les capacités projets constituent des capacités centrales dans le développement de l'Ae. Elles ont permis à l'organisme de relever les défis des différentes initiatives d'Ae. Ces capacités combinent deux domaines de gestion : les capacités de gestion de projet et les capacités de conduite du changement (Davies et Brady, 2000, 2004; St-Amant, 2006). Toutefois, ces capacités peuvent facilement se transformer en rigidité organisationnelle, comme dans le cas MINR, si elle n'intègre pas les spécificités liées à chaque projet du développement de l'Ae et de sa complexité (voir chapitre 5).

Selon la typologie de Renard et Soparnot (2009), ces capacités appartiennent à l'espace de transformation, à savoir l'espace du « pouvoir faire » (voir figure 9-2). Les capacités projets font parties des capacités de transformations et permettent ainsi le développement de l'Ae. Cette catégorie de capacités exprime également le « faire » du développement de l'Ae. Le projet devient un moyen pour réaliser les objectifs stratégiques et opérationnels. Les activités de projets permettent le développement de l'Ae. Il s'agit du déploiement des objectifs stratégiques dans les projets qui concrétisent, par l'action, les idées et les décisions prises lors de la formation et de la formulation de la stratégie. Ainsi, les organisations vont tendre de plus en plus vers un fonctionnement par projet. Les capacités projets vont évoluer par l'apprentissage intra et inter projets (Davies et Brady, 2004). Les projets deviennent ainsi les principaux moyens du progrès continu de l'organisation, d'où la proposition spécifique suivante.

**Proposition spécifique 5.2 :** Les capacités projets permettent de relever le défi du changement continu. Le changement continu amène l'organisation à mobiliser les capacités projets et à les rehausser.

Les données montrent que le développement de l'Ae commence souvent par l'établissement d'un premier projet qui constitue le renouvellement stratégique. Un premier cycle d'apprentissages du processus de développement de l'Ae est initié à partir de ce premier projet (Davies et Brady, 2000). Les enseignements et les recommandations d'amélioration tirés du premier projet peuvent être transférés à d'autres projets.<sup>47</sup> De plus, la forte tendance à l'intégration du développement de l'Ae crée la multiplication intraorganisationnelle des projets ou le déploiement interorganisationnel de ces projets.

---

<sup>47</sup> Le projet constitue l'effort continu et permanent qui amène des changements dans les différentes fonctions administratives des organisations publiques existantes ou qui créent de nouvelles unités administratives ou encore de nouveaux groupes dans les unités d'affaires.

Les capacités projets sont reliées de manière hiérarchique et systémique aux trois autres catégories de capacités. Elles constituent une « courroie de transmission » entre le sommet stratégique et le niveau opérationnel (Renard et Soparnot, 2009) comme les capacités métiers.

### **9.7.3. Les capacités métiers du développement de l'Ae**

Les capacités métiers du développement de l'Ae correspondent à des capacités relatives à la prestation de services publics sur Internet. Elles viennent renforcer et/ou modifier les capacités de métiers présentes dans l'organisation. Elles appartiennent aux capacités de contexte, selon la typologie de St-Amant (2005, 2006, 2008). Celles-ci correspondent à l'ensemble des « [...] services ou directions impliqués dans la transformation de l'organisation ».

Ces capacités métiers regroupent autant les capacités opérationnelles que fonctionnelles. Les premières appartiennent à l'espace opérationnel qui comporte les capacités qui répondent directement à la mission et à la vision de l'organisation et qui résulte en la création de valeur pour le client (Renard et Soparnot, 2009). Les secondes sont, quant à elles, organisées en silos dans des départements spécifiques de l'organisation. Ces capacités sont nécessaires et/ou sont modifiées par le développement de l'Ae. Les gestionnaires intermédiaires et les directeurs des fonctions et des opérations développent et appliquent les savoir-faire managériaux spécifiques aux fonctions de l'organisation, ou ceux qui sont spécifiques à la prestation de services rendus par l'organisation et coordonnent, intègrent et évaluent le travail des départements fonctionnels de l'organisation. Ces capacités soutiennent les autres capacités du développement de l'Ae et elles sont en retour impactées par elles. Le niveau opérationnel est composé des capacités métiers, ce qui va nécessiter, selon les situations, la création, la stabilisation, le développement et l'abandon de certaines capacités métiers que l'on retrouve dans l'architecture des capacités organisationnelles de l'entreprise (Helfat et Peteraf, 2003; Teece, 2007; Teece et al., 1997).

Dans une perspective de mise en place de l'Ae, qui suppose un retour à l'équilibre, St-Amant et Renard (2008) soutiennent que :

*Les capacités métiers sont mobilisées durant la transformation de l'organisation, d'une part, et d'autre part, ce sont celles qui permettent avant, pendant et après la transformation de l'organisation par la mise en place de l'Ae une exploitation et une consolidation des résultats de la transformation organisationnelle dans la structure et les processus de l'organisation. (St-Amant et Renard, 2008).*

Toutefois, les capacités de métiers sont sollicitées et mobilisées tout au long du processus de développement de l'Ae, créant ainsi une interaction continue. Ces capacités sont influencées par le processus de développement de l'Ae et réalisent une intégration progressive de l'Ae dans les métiers de l'organisation. Dans ce sens, la relation entre les capacités stratégiques et les capacités projets dans le développement de l'Ae a un effet sur les capacités métiers. Ceci confirme les caractères interactif, systémique et intégrateur de la relation, d'où la proposition spécifique suivante :

**Proposition spécifique 5.3:** Les capacités métiers contribuent à relever le défi du changement continu dans le processus de développement de l'Ae. En même temps, le changement continu s'exprime dans les capacités métiers et les modifie.

Les capacités métiers sont ainsi critiques, car elles précisent l'évolution du développement de l'Ae. Elles doivent fonctionner de paire tout au long du processus avec les capacités technologiques présentées ci-dessous.

#### **9.7.4. Les capacités technologiques du développement de l'Ae**

Enfin, la notion de capacité technologique a largement été discutée dans la recherche en systèmes d'information (Bharadwaj, 2000; Weill et Vitale, 2002; Santhanam, 2003; Lester et Tran, 2008). Weill et Vitale (2002) définissent la capacité technologique, dans le domaine des affaires électroniques, comme étant composée d'un ensemble de services intégrés disponibles pour supporter les applications technologiques existantes et les nouvelles initiatives. L'implantation de nouvelles initiatives d'affaires électroniques dépend en partie de l'infrastructure technologique de l'organisation (l'infrastructure technologique, de sécurité et méthodologique) et de la capacité technologique de l'organisation.

Ces capacités font également partie des capacités de contexte (St-Amant, 2006) ou fonctionnelles de l'organisation (Chandler, 1992; Davies et Brady, 2000). Ces capacités, qui sont disponibles également dans l'organisation et plus spécifiquement dans le département de technologie et des systèmes de l'information de l'organisation, jouent un rôle très important dans le développement de l'Ae.

La mise en place et le développement de l'Ae ont amené de nombreux changements dans les besoins d'infrastructures des organisations publiques et dans les savoir-faire technologiques. La majorité des organisations publiques ne disposaient pas, au début de cette décennie, des services et des savoir-faire techniques associés à l'infrastructure de support de l'Ae. De plus, les affaires électroniques changent fréquemment et de plus en plus rapidement. Dans ce sens, les capacités technologiques doivent évoluer rapidement en fonction de ces changements rapides, et ceux-ci ont un effet sur les processus d'affaires en ligne qui sont ajustés pour accommoder les besoins et les attentes croissantes des clients et les actions des partenaires d'affaires, voire des concurrents. Cette évolution des capacités technologiques a été très visible dans les deux organismes. Le MINR a d'ailleurs renforcé cette capacité de manière à supporter et faire bénéficier l'ensemble du gouvernement de ressources, connaissances et compétences développés dans ce domaine. D'où la proposition spécifique suivante :

**Proposition spécifique 5.4 :** Les capacités technologiques permettent de relever le défi du changement continu. Le changement continu nécessite la mobilisation des capacités technologiques suffisamment agiles.

La capacité technologique constitue, selon certains auteurs, un choix stratégique qui doit coévoluer avec la stratégie d'affaires de l'organisation. Un partenariat solide entre les TI et les métiers améliore l'habileté de l'organisation à déployer les TI pour répondre aux objectifs stratégiques (Ross, 1996; Bharadwaj, 2000). La capacité technologique de l'Ae peut créer un avantage concurrentiel unique et soutenu si elle est employée de manière efficace avec d'autres ressources et capacités de l'organisation. Les capacités technologiques peuvent amener des composantes tangibles telles que l'infrastructure TI physique et des capacités intangibles qui comprennent les savoir-faire et les compétences techniques et managériales

des TI. Les capacités intangibles sont les actifs de connaissances, l'orientation client et leur synergie.

Enfin, la complexité technologique croissante et les risques liés aux investissements TI montrent qu'il ne suffit pas de développer une forte capacité technologique, mais qu'il est également important de définir la façon de gérer l'intégration des TI avec les capacités organisationnelles métiers de manière innovante, pour amener une synergie et atteindre les objectifs stratégiques généraux.

Ainsi, l'architecture des capacités de développement de l'Ae est composée des capacités stratégiques, des capacités projets, des capacités métiers et des capacités technologiques. La relation entre ces capacités est très peu documentée par la recherche (Bredin, 2008). Chaque type de capacité organisationnelle est relié de manière systémique avec les autres capacités organisationnelles. La relation entre les capacités organisationnelles dans le cadre du développement de l'Ae joue un rôle important dans son succès (ceci renvoie à la troisième proposition générale). Le développement de l'Ae a une influence sur les interactions interfonctionnelles et hiérarchiques de l'organisation. Ainsi, le succès du développement et l'efficacité de l'Ae dépendent du renforcement de l'interaction interfonctionnelle et hiérarchique et de l'ouverture des silos organisationnel. De plus, chaque capacité est construite de manière intégrée et interactive avec les autres capacités, de façon à favoriser un développement efficace de l'Ae. Ceci implique, si on prend l'exemple des capacités projets, que celles-ci sont construites de façon à être bien intégrées avec les capacités stratégiques en amont, et avec les capacités métiers et les capacités technologiques en aval. Par conséquent, l'habilité à créer, à organiser et à gérer les projets, les équipes projets et la conduite du changement est centrale pour réaliser une intégration réussie de la technologie Internet dans les prestations de services des organisations publiques. Ceci permettra d'attirer les adhérents et ainsi, de répondre aux attentes de performances. La même logique s'applique aux capacités stratégiques, aux capacités métiers et aux capacités technologiques.

Cette perspective par les capacités semble, autant sur le plan théorique que dans la conception, plus appropriée pour décrire la dynamique du changement continu des organisations publiques. D'abord, elle apporte suffisamment de complexité pour permettre à

l'organisation de saisir la dynamique et les perturbations de l'environnement et de les utiliser comme une énergie créative. Ensuite, elle favorise une relation plus étroite entre l'organisation et le changement comme le suggèrent les approches du changement continu (Tsoukas et Chia, 1999) et les approches des capacités de changement (Demers, 1999; Soparnot, 2004) en soulignant la manière dont les différents arrangements organisationnels favorisent l'exploitation et le changement des ressources et des positions (voir chapitre 3). Aussi, elle semble plus adaptée à la description du changement continu dans lequel s'engagent les organisations par l'apprentissage et l'innovation (Brown et Eisenhardt, 1997). Enfin, les capacités de changement, qui font l'objet de la partie suivante, sont nécessaires pour faciliter l'évolution continue des capacités organisationnelles du développement de l'Ae.

### **9.8. Capacités de changement de l'organisation**

Les observations empiriques révèlent que trois dimensions jouent un rôle critique dans le développement des capacités de changement et de renouvellement soutenu du développement de l'Ae : le leadership transformationnel; les capacités d'interaction et les capacités d'apprentissage de l'organisation. Ces trois dimensions sont complémentaires et interdépendantes et ensemble, elles ont un rôle synergique dans la définition (la création et la mobilisation) des capacités de changement du développement de l'Ae.

Les dimensions constituent les capacités dynamiques qui permettent la création et le développement de la capacité de changement, d'évolution et de renouvellement du développement de l'Ae. En référence aux principes de la théorie de la complexité, ces capacités dynamiques composent l'énergie nécessaire pour maintenir l'auto-organisation du développement de l'Ae. Anderson (1999) suggère, à cet effet, que plus l'environnement est dynamique pour l'organisation, plus l'énergie doit être mobilisée pour soutenir l'auto-organisation au cours de l'évolution continue.

Ceci confirme la proposition originale suivante qui découle de la question de recherche initiale

**Proposition générale 6 :**

La conception et le développement de l'Ae impliquent donc la nécessité de créer des capacités de changement pour mieux maîtriser le changement continu de l'organisation.

Le leadership transformationnel, les capacités d'interaction et les capacités d'apprentissage de l'organisation définissent les caractéristiques systémiques, processuelles, dynamiques et supraorganisationnelles des capacités de changement. Le caractère systémique exprime que les éléments contribuent séparément et collectivement à la construction de ces capacités. La perspective processuelle signifie qu'on s'intéresse principalement aux actions et non uniquement aux caractéristiques de ces composantes. La dimension dynamique souligne que le rôle et l'influence de ces composantes évoluent dans le temps. Enfin, la dimension supraorganisationnelle de la capacité de changement suppose que le rôle et l'influence de ces dimensions dépassent les frontières de l'organisation.

Le tableau suivant synthétise les caractéristiques systémiques, processuelles, dynamiques et supraorganisationnelles des capacités de leadership de transformation, des capacités d'apprentissage organisationnel et des capacités d'interactions multidimensionnelles. Les sections suivantes présentent ces construits, leurs dimensions explicatives et leurs interrelations.



Tableau 9-2. Description des mécanismes leviers des capacités de changement

Dimensions des capacités de changement	Systémiques	Processuelles	Dynamiques	Supraorganisationnelles	Auteurs
<b>Capacités de leadership transformationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence d'un fort leadership individuel</li> <li>- Support de la haute direction</li> <li>- Leadership unifié autour d'une vision</li> <li>- Constellation de leadership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilisation organisationnelle</li> <li>- Promotion de l'Ae</li> <li>- Cohérence des actions avec la vision et les objectifs</li> <li>- Évolution et effets des actions sur les stratégies et sur la communauté de leaders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évolution des rôles des leaders</li> <li>- Évolution de la communauté des leaders</li> <li>- Évolution des initiatives de changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rôle et influence interorganisationnelle</li> <li>- Support et gestion des relations du réseau interorganisationnel et des parties prenantes</li> </ul>	Denis et al., (2001) Hedley (2002) Kerber et Buono, 2005 Teece (2007) Aiono (2008)
<b>Capacités d'apprentissage organisationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rupture avec les anciennes façons de faire</li> <li>- Création des conditions nécessaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création des capacités d'absorption</li> <li>- Apprentissage d'exploitation</li> <li>- Apprentissage d'exploration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Équilibre entre les capacités d'apprentissage d'exploration et l'apprentissage d'exploitation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprentissage d'exploitation interorganisationnel</li> </ul>	March (1991) Ashkenas et al., (1995) Senge (1999) Salaman (2001) Soparnot, 2005 Aiono (2008)
<b>Capacités d'interaction multidirectionnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Résolution de problème</li> <li>- Développement et révision stratégique</li> <li>- Création des connaissances</li> <li>- Apprentissage organisationnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interaction entre individus</li> <li>- Interaction entre groupes de références : Relation SI/métier</li> <li>- Relation « top-down » et « Bottom-up »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication</li> <li>- Engagement des leaders</li> <li>- Partage d'expérience</li> <li>- Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relation interorganisationnelle</li> <li>- Relation Organisation-client</li> <li>- Relations organisation-Parties prenantes</li> </ul>	Nonaka et Takeuchi (1995) Brown et Duguid (1991) Croom et Batchelor, (2004) Aiono (2008)

### 9.8.1. Le leadership transformationnel

*« Few Leaders understand the depth of commitment required building a learning organization. As Bill O'Brien put it: 'This involves the willingness to change our mental models were the keys to our confidence and our competence. To be a real learner is to be ignorant and incompetent. Not many top executives may be up to that'» Senge (1999).*

Comme, nous l'avons illustré dans les trois chapitres précédents la capacité de leadership transformationnel a joué un rôle pivot dans le déploiement des capacités de changement des organisations publiques pour développer l'Ae. La capacité de leadership transformationnel découle d'un principe de base partagé qui est l'engagement organisationnel au changement. L'hypothèse sous-jacente à ce principe est: *« The source of failure to change lies in our most basic ways of thinking about change »* (Senge, 1999).

Le concept de leadership transformationnel a été introduit, selon Hedley (2002), dans les années 80. Il est considéré comme un processus par lequel *« leaders and followers raise one another to a higher levels of morality and innovation »*. Ainsi, le leadership transformationnel souligne l'évolution des besoins individuels vers un intérêt commun et organisationnel. D'une part, l'accent est mis davantage sur les facteurs qui sont valorisés par les membres de l'organisation afin de développer leur engagement, et moins sur un ensemble de comportements et de caractéristiques spécifiques des leaders (Hedley, 2002). D'autre part, la capacité de leadership transformationnel souligne la présence, au sein de l'organisation, des ressources, des connaissances et des compétences adéquates pour mener les actions qui modifient la façon de penser le changement dans l'organisation.

On peut identifier quatre dimensions qui caractérisent cette capacité de leadership transformationnel.

Premièrement, le leadership transformationnel implique le fait que plusieurs personnes peuvent contribuer de différentes manières et guider l'organisation dans le renouvellement et

dans l'évolution organisationnelle de la mise en œuvre et du développement de l'Ae. Ceci montre le caractère systémique de cette capacité de changement.

D'abord, cette dimension souligne l'importance de la présence d'un fort leadership individuel de changement. Ce dernier joue un rôle primordial dans l'évolution de l'organisation et donc, dans son succès. Nous avons vu que, dans le cas MINR, l'absence de leader a eu un effet négatif sur l'évolution du ministère. Au contraire au GOP, le leadership individuel a été critique durant les deux premières périodes. Il a fourni l'impulsion nécessaire à la transformation organisationnelle, et ce, à travers différentes activités (voir chapitre 6). De plus, il disposait de l'aptitude à rompre avec les anciennes façons de faire de l'organisation publique, comme pour la gestion (voir chapitre 7), qui est souvent caractérisée par une forte rigidité, une culture de contrôle et un manque d'intérêt pour l'efficacité et la performance organisationnelle. Ceci relie directement le leadership transformationnel à la capacité d'apprentissage. Les leaders du changement n'ont pas d'intérêt particulier par rapport à la structure de l'organisation et ne sont pas affectés par l'inertie cognitive. Leur approche entrepreneuriale leur permet de faire les choses différemment et d'amener le changement. Ces leaders du changement permettent ainsi à l'organisation de dépasser la dépendance de sentiers et de faciliter l'évolution de l'Ae. Au GOP, le Président a déployé de multiples efforts pour modifier les mentalités, les attitudes et les comportements des individus, par exemple la compréhension de la notion de qualité de service, ou le comportement du fonctionnaire bureaucratique. Toutefois, et ce, malgré le fait que la littérature en système d'information et en développement de projet technologique de grandes envergures fasse souvent l'éloge du leadership individuel, la présence d'un héros ou d'un champion risque de conduire à une vision unique et à une rigidité grandissante. De là vient l'intérêt du partage du leadership et de l'implication d'autres personnes.

Ensuite, le support de la haute direction contribue à un leadership stratégique. Ce dernier joue également un rôle clé dans l'évolution de l'organisation. Le leadership crée les conditions nécessaires pour le changement et le renouvellement dans l'organisation qui rejoint la conception de capacité de leadership d'Aiono (2008). Eisenhardt (1989) explique que le leadership stratégique peut être associé soit à une équipe de haute direction ou soit à un ensemble d'individus qui ont un leadership collectif formel (Eisenhardt, 1989), comme

l'équipe de projet au GOP qui a les compétences et les savoir-faire nécessaires pour gérer le processus de développement de l'Ae de manière structurée (voir chapitre 7). Dans les organisations publiques en particulier, le leadership collectif est indispensable étant donné la mobilité de la haute direction. Les changements de mandats politiques avaient mis en risque l'évolution du développement de l'Ae autant au GOP qu'au MINR. La présence de l'équipe de projet au GOP a limité ce risque (voir chapitre 7). Par contre au MINR, le changement de la haute direction a un impact négatif sur l'évolution de l'Ae. Denis et al. (2001) font référence à ce leadership collectif comme à une « constellation de leadership ». Celle-ci implique non seulement un ensemble d'individus, mais également un partage des rôles et des responsabilités parmi les individus et la création d'une complémentarité entre ces membres. Dans ce leadership collectif, tous les membres travaillent ensemble et créent une harmonie. Ceci sous-entend qu'un membre seul ne peut imposer une vision ni soumettre des changements, alors qu'une équipe rassemblant une variété de compétences, d'expertises et différentes sources d'influence et de légitimité peut y parvenir. Cette dimension du leadership transformationnel rejoint la notion d'engagement collectif qui est une des composantes de la capacité de changement proposée par Oxtoby (2002). Par ailleurs, Teece (2007) souligne que les compétences nécessaires pour développer les capacités dynamiques émanent de la haute direction. Cependant, elles sont différentes selon la classe de capacités (« *Sensing* », « *Seizing* » et « *Reconfiguring* »). Étant donné le fait que les organisations les plus performantes doivent développer et utiliser ces trois classes de capacités de manière simultanée, le leader principal a intérêt à amener la haute direction à travailler en équipe et à partager le leadership pour tirer bénéfice de ces capacités (Teece, 2007).

Ainsi, le leadership collectif et unifié est essentiel. Cependant, il est important de savoir le canaliser autour d'une vision et d'objectifs partagés. Celui-ci peut parfois être fragilisé dans un contexte de pouvoir diffusé et d'objectifs multiples. De façon plus précise, la communauté de leadership peut être malmenée par les rivalités internes et les intérêts divergents, se disloquer à la base organisationnelle ou encore le faire en raison de l'inadaptabilité aux besoins de l'environnement. Les données montrent qu'en période de changement, il est souvent difficile de garder l'unité de la communauté de leaders, et ce, en raison de multiples pressions externes (particulièrement de l'environnement sectoriel), des

aspirations organisationnelles et des désirs parfois divergents des leaders. Nous avons constaté, cette tension au MINR entre deux groupes puissants, à savoir la direction des opérations et la direction des systèmes d'information (voir chapitre 5). Ces arguments font référence aux principes de la théorie de la complexité qui indique que s'il n'y a pas suffisamment d'ordre, il est possible que l'organisation évolue dans l'instabilité, alors que trop de contrôle limite l'adaptabilité. En d'autres termes, le leadership transformationnel souligne les capacités pour gérer les processus d'innovation structuré et ordonné, et les capacités pour encourager la créativité et l'apprentissage en créant les conditions favorables.

*Those running an organization, if they want maximum learning and growth, have a very fine line to tread, to maintain this. If there is too much change and freedom, then their system can tip over into chaos –witness what happens in a revolution, for example, too little innovation, and systems become rigid- totally predictable but able to respond only through tried and established methods. Governing and organization is therefore an art, and there needs to be constant monitoring of the system to check which way it is heading. If it is becoming too stable, then change and a degree of freedom, perhaps through decentralization, needs to be introduced to push the system is threatening to meltdown, restraints and disciplines must be quickly reinforced (Grobman, 2005).*

Deuxièmement, le leadership transformationnel centre davantage l'attention sur les actions des individus dans leur position de leadership que sur les caractéristiques sociodémographiques, de personnalité ou cognitives des leaders. Cette perspective du leadership transformationnel met en exergue les actions concrètes réalisées par les leaders pour mobiliser les membres de l'organisation et ainsi créer un système d'interrelations plutôt que de s'intéresser à qui ils sont. Selon Denis et al. (2001), il existe une influence mutuelle entre les actions du leadership transformationnel et la structure organisationnelle dans le temps. Les actions des individus peuvent alors être contraintes par les structures, et à l'inverse, les actions peuvent modifier ces structures (Denis et al., 2001).

Pour réaliser un changement stratégique comme le développement de l'Ae, les actions des leaders doivent être orientées vers la mobilisation et la promotion organisationnelle, et ce, en cohérence avec la vision et les objectifs. Le manque de cohérence du leadership transformationnel réduit la crédibilité des leaders et conduit à un ralentissement du

changement, voire même, à un blocage du développement de l'Ae. Le leadership transformationnel est directement relié à la capacité d'interaction et de communication de l'organisation. En d'autres termes, l'action des leaders peut avoir des conséquences politiques et symboliques, ce qui contribue à générer et à faciliter le changement continu. Par conséquent, le leadership transformationnel ne concerne pas uniquement l'évolution des actions des leaders, mais également les effets de ces actions sur l'organisation, sur les stratégies et sur la communauté de leaders elle-même. Le leadership transformationnel peut ainsi amener des changements symboliques et cognitifs dans la culture et les valeurs organisationnelles, ou encore des changements dans les façons de faire, comme la rupture avec les anciennes routines, avec les perceptions ou encore avec les relations de pouvoir.

Troisièmement, le leadership transformationnel est un leadership de nature dynamique dans lequel les participants, les rôles et les influences évoluent à chaque phase du développement de l'Ae. La nature dynamique du leadership transformationnel semble particulièrement importante dans les organisations publiques, étant donné le niveau de roulement élevé. La dynamique du leadership transformationnel fait référence à l'évolution du rôle des leaders du changement, à l'évolution de la communauté de leaders et à l'évolution de l'initiative de changement (Denis et al., 2001). Le leadership transformationnel peut être pertinent au départ pour dépasser la logique dominante et pour apporter l'impulsion nécessaire au développement de l'Ae et à l'évolution de l'organisation. Cette rupture avec les anciennes façons de faire crée les conditions favorables à l'apprentissage et, plus particulièrement, à l'exploration de nouvelles façons de faire. Sans l'impulsion que fournissent les leaders du changement qui ont une approche et des savoir-faire différents de la logique dominante, l'organisation ne peut ni absorber ni utiliser les nouvelles connaissances nécessaires au développement de l'Ae. L'organisation ne serait simplement pas capable de reconnaître la pertinence des nouvelles connaissances. Les leaders du changement sont capables d'identifier, voire même d'anticiper le changement dans l'environnement. Ainsi, ils sont capables de guider leurs organisations dans le changement. Ils sont attentifs aux réalités de leurs environnements et ceci guide l'organisation à repenser sa vision en fonction de ce qu'ils ont appris. « *Understand the changes occurring in the external environment and then adapting beliefs and behaviour to be compatible with those changes* » (Senge, 1999).

Enfin, face à la complexité de l'intégration interorganisationnelle de l'Ae, le leadership transformationnel devient un phénomène « supraorganisationnel » (Denis et al., 2001). En effet, le rôle du leadership et son influence dépassent les frontières de l'organisation. La nature « supraorganisationnelle » du leadership de transformation se manifeste particulièrement quand les projets de développement de l'Ae sont mis en commun (voir chapitre 7) ou encore quand les frontières des organisations sont questionnées par l'évolution intégratrice du développement de l'Ae (voir chapitre 8). L'approche de la coévolution soutient d'ailleurs l'idée selon laquelle plus les influences interorganisationnelles et sectorielles ont un effet sur l'organisation en question, plus les leaders de l'organisation sont amenés à répondre et à faire face aux demandes de changement (Denis et al., 2001). Ainsi, cette perspective est particulièrement marquante pour les organisations qui font partie d'un réseau interrelié comme les organismes et ministères publics.

Certains des organismes publics comme le GOP ont une direction indépendante et sont autonomes financièrement. Il demeure que la plupart des organismes et ministères publics, comme le MINR, reçoivent directement ou indirectement leur financement du gouvernement, et la structure et la stratégie de décision sont souvent soumises à des règles et à des processus d'approbation très rigoureux. Toutefois, le réseau interorganisationnel et le corps gouvernemental ne constituent pas uniquement des contraintes dans le développement de l'Ae. Des opportunités émergent continuellement, ce qui peut avoir une influence sur le profil des rôles et des responsabilités du leadership de changement.

Ces caractéristiques systémiques, processuelles, dynamiques et supraorganisationnelles de la capacité du leadership transformationnel, présentées ci-dessus, amènent à formuler la proposition suivante.

**Proposition spécifique 6.1 :** Les capacités de leadership transformationnel constituent des mécanismes leviers du changement continu en permettant le partage du leadership, la complémentarité des rôles, les influences internes et externes et les actions centrées sur le changement.

Ainsi, en accord avec Denis et al. (2001), nous croyons que le leadership de changement doit mobiliser le support et gérer les relations à l'interne, mais également les relations externes avec les parties prenantes. Le leadership transformationnel est un apprentissage important des organisations publiques et en même temps, il joue un rôle d'influence significatif sur la capacité de changement de l'organisation.

### **9.8.2. Les capacités d'apprentissage organisationnel**

La notion de capacité d'apprentissage est associée à l'aptitude de l'organisation à apprendre de ses expériences et à transférer ces leçons dans l'organisation et au-delà des frontières de l'organisation (Ingledar et al., 2002). La capacité d'apprentissage permet à l'organisation d'investir du temps dans le changement et dans l'amélioration au lieu de recréer ses propres solutions (Ingledar et al., 2002). Elle permet également de générer des idées qui auront des effets transverses, voire même au-delà des frontières de l'organisation dans le cadre d'initiatives managériales données.

La capacité d'apprentissage du développement de l'Ae se construit à travers trois phases : la phase de désapprentissage, la phase d'apprentissage d'exploration et ensuite la phase d'apprentissage d'exploitation. Ces trois phases sont présentées dans les sous-sections suivantes.

#### **9.8.2.1. Le désapprentissage ou la rupture avec les anciennes façons de faire**

Le désapprentissage consiste à rompre avec les anciennes façons de faire ou d'abandonner certaines routines organisationnelles inefficaces ou obsolètes, afin de pouvoir bâtir de nouvelles façons de faire plus adéquates et plus cohérentes avec le développement de l'Ae. Une analyse plus approfondie de la notion de capacité d'apprentissage organisationnel lors d'une recherche intermédiaire montre qu'il existe de multiples obstacles à l'apprentissage. Ces obstacles peuvent être rapportés essentiellement à trois éléments : la culture organisationnelle, le climat de gestion et les ressources organisationnelles (Ben Dhaou



et Renard, 2009). Le tableau suivant (tableau 8-4) explicite ces trois sources de blocages de l'apprentissage.

**Tableau 9-3. Les conditions de l'apprentissage organisationnel (Ben Dhaou et Renard, 2009)**

Conditions	Définition	Auteurs
Culture organisationnelle	Ouverture, transparence, coopération, comportement d'apprentissage, responsabilisation, management participation, transversalité	Pool, 2000; Schein, 2004; Lehesvirta 2004, Akgun. 2007; Jerez et Gomez, 2005; Wang, 2007; Jones, 2007
Climat de gestion	Leadership, orientation globale, structure organisationnelle organique et ouverte, planification décentralisée, volonté d'encourager et de diriger des changements, incitation à une expérimentation et à une prise de risque, amélioration continue, prise de décisions en fonction d'une vision, ouverture et promotion de la créativité et de l'innovation	Aksu, 2005; Slater et Navarro, 1995; Akgun. 2007; Jerez et Gomez, 2005; Wang, 2007; Jones, 2007
Ressources	Financières, technologiques, humaines, organisationnelles, informationnelles, connaissances et matérielles	St-Amant et Renard, 2007

Ainsi, l'apprentissage organisationnel est souvent limité par la culture organisationnelle et le climat de gestion qui peuvent encourager des routines et des valeurs contraignantes pour un comportement d'apprentissage et une structure de cognition organisationnelle partagée (Ben Dhaou et Renard, 2009). Au GOP, ce risque a été anticipé et un effort de changement des mentalités et des valeurs véhiculées dans l'organisation a été réalisé comme nous l'avons expliqué dans les paragraphes précédents.

De plus, le modèle bureaucratique des organisations publiques peut constituer un obstacle majeur à l'apprentissage et au changement, vu qu'il inclut les routines d'un système qui n'est pas approprié avec la logique de l'Ae et la dynamique de l'environnement actuel. Les connaissances et les compétences des organisations publiques sous le régime bureaucratique ne sont pas adéquates pour l'interprétation des événements de l'environnement. Elles doivent être modifiées, et une nouvelle compréhension de l'environnement doit être développée pour une adaptation organisationnelle efficace (Dixon et al., 2007). Toutefois, ce processus risque

d'être contraint par l'inertie des ressources héritées et des traits culturels du paradigme bureaucratique qui inhibent l'apprentissage, le partage de connaissances et le changement. Selon certains auteurs, les organisations publiques caractérisées par la standardisation, la départementalisation, l'efficience-coût des opérations et la routinisation des processus de production découragent l'expérimentation, l'innovation et le changement (Kogut et Zander, 2000). Le GOP a lutté contre cette dépendance culturelle à la première période du développement de l'Ae face à l'opposition et la résistance de certaines directions qui supporte le paradigme bureaucratique dominant (voir chapitre 7). Au contraire, ce dernier a raison de la coévolution du développement de l'Ae avec l'organisation au MINR (voir chapitre 5). Une culture organisationnelle qui inhibe le partage de connaissances risque de miner l'apprentissage organisationnel et entériner les routines existantes. Les ressources, le climat de gestion et les cultures héritées du modèle bureaucratique des organisations publiques se renforcent les un, les autres et affaiblissent les capacités de l'organisation à absorber de nouvelles connaissances (Cohen et Levinthal, 1990).

Dans notre conceptuel préliminaire, nous avons indiqué que la contribution de l'apprentissage à la capacité de changement dépend de la présence des capacités d'absorption pour permettre le déploiement des capacités de changement (voir figure 3.9). Les capacités d'absorption sont présentées comme les conditions antérieures à l'apprentissage organisationnel. Ces dernières font référence aux connaissances antérieures qui lui permettent d'interpréter et d'appliquer de nouvelles informations dans le contexte organisationnel. En d'autres termes, il s'agit des capacités nécessaires pour assimiler et valoriser les nouvelles connaissances. Elles déterminent l'aptitude de l'organisation à apprendre, à assimiler et à appliquer de nouvelles connaissances (Cohen et Levinthal, 1999). Nous remettons en cause cette compréhension préliminaire, car la rupture avec les anciennes façons d'être et façons de faire ancrées dans le modèle bureaucratique dominant joue un rôle critique et permet à l'organisation de développer de l'Ae et de changer. Ainsi, pour être capable d'apprendre, une organisation doit être capable de reconstruire sa base de connaissances. Ceci conduit à détruire de manière créative les pratiques et les attitudes désuètes de l'organisation (Dixon et al., 2007). Les organisations publiques qui développent l'Ae étaient organisées de manière fondamentalement différente. Elles doivent changer toute la logique interne sous-jacente (Tat

Kei Ho, 2002). Un nouveau système et de nouvelles procédures doivent être adoptés. Par conséquent, une rupture avec les anciennes façons d'être et de faire est une prémisses essentielle à l'apprentissage organisationnel et au développement de l'Ae.

En accord avec Rosembloom (2000) et Dixon et al., (2007), l'analyse des données montre que le leadership transformationnel joue un rôle clé dans la rupture avec les anciennes façons d'être et de faire afin de développer l'Ae. Le cas GOP a montré que l'intégration de nouveaux membres plus disposés à dépasser la dépendance des sentiers est nécessaire. Ainsi, nous soutenons que la rupture avec la logique bureaucratique dominante dans les organisations publiques, facilitée par le leadership transformationnel, apporte les conditions nécessaires pour amorcer l'apprentissage organisationnel.

#### **9.8.2.2. L'apprentissage organisationnel**

L'apprentissage organisationnel représente le processus d'amélioration des actions à l'aide de nouvelles connaissances et d'une meilleure compréhension qui se répète à travers l'expérience et modifie les routines organisationnelles (Fiol et Lyles, 1985; Levitt et March, 1988). L'apprentissage est un mécanisme par lequel les firmes construisent de nouvelles capacités organisationnelles qui permettent d'assurer leur croissance et leur pérennité dans un environnement fortement volatile. La capacité d'apprentissage est reconnue par la majorité des recherches présentées dans le troisième chapitre comme étant une dimension clé de la capacité de changement (Borch et Barjstad, 2005; Soparnot, 2005; Luo et Strong, 2004; Zietsma et Rouse, 2006; St-Amant et Renard, 2006; Aiono, 2008).

La capacité d'apprentissage est caractérisée par la présence de deux types d'apprentissage : l'apprentissage d'exploitation et l'apprentissage d'exploration. Ces deux construits tirent leurs origines des écrits de March (1991) et qui a été repris dans la théorie de la coévolution par Lewin et al. (1999) comme levier du changement (voir chapitre 3). Ils émergent comme deux concepts de l'apprentissage organisationnel qui impliquent la capacité d'adaptation de l'organisation (Gupta et al., 2006). Ces concepts sont similaires à la description de l'apprentissage d'adaptation et de l'apprentissage générateur. *Adaptive*

*learning is about coping that is exploiting [...] and in the other hand, enhances creativity and corresponds to exploration learning* » (Senge, 1999).

#### **9.8.2.3. L'apprentissage d'exploitation ou première boucle d'apprentissage**

L'apprentissage d'exploitation comprend le raffinement, le choix et l'efficacité dans la production, la sélection, l'implantation et l'exécution. Cet apprentissage conduit, notamment, à l'amélioration des routines et des capacités organisationnelles existantes (March, 1991). L'apprentissage d'exploitation est considéré dans la dynamique de l'apprentissage comme étant la première boucle d'apprentissage (Argyris, 1994). Il est également appelé « *lower level learning* » (Fiol et Lyles, 1985) ou encore l'apprentissage d'adaptation (*survival learning*) (Senge, 1990). Cette boucle fait référence à la notion de résolution de problème, quand les erreurs ou les blocages sont détectés et qu'ils sont résolus. Il s'agit de faire face ou d'exploiter les capacités organisationnelles existantes. Selon Dodgson (1993), cette première boucle d'apprentissage correspond aux activités qui s'ajoutent à la connaissance de base, aux compétences spécifiques ou encore aux routines, sans altérer la nature des activités fondamentales de l'organisation (les activités primaires ou principales de l'organisation). Selon Argyris (1994), le développement de capacités reliées à ce type d'apprentissage est relatif à des stratégies d'adaptation organisationnelle. Nous associons cette dernière à l'exploitation de l'existant, soit par la reconfiguration des ressources organisationnelles d'une manière nouvelle, par l'acquisition de nouvelles ressources (Bloodgood et Salisbury, 2001), par l'acquisition de connaissances par l'interaction ou encore par l'amélioration des compétences à travers les formations. Cette capacité d'apprentissage d'exploitation a été identifiée au GOP à la fin de la deuxième période et surtout à la troisième lors de l'exploitation dans les nouveaux projets des façons de faire qui ont été développés avec le projet RPS.

#### **9.8.2.4. L'apprentissage d'exploration ou deuxième boucle d'apprentissage**

L'apprentissage d'exploration comprend la recherche, la variation, la prise de risques, l'expérimentation, la flexibilité, la découverte et l'innovation de nouvelles routines (March, 1991). Nous faisons alors référence à la seconde boucle d'apprentissage, à l'apprentissage

générateur (Senge, 1990), ou encore au « *Higher level learning* » (Fiol et Lyles, 1985). Cet apprentissage se produit quand les individus dans l'organisation discutent et modifient les normes, les procédures et les règles existantes. Il s'agit de l'apprentissage qui permet d'élever la capacité organisationnelle (Senge, 1990). Le développement de nouvelles capacités organisationnelles et les enjeux pour diffuser des pratiques innovantes ou aider l'organisation à apprendre d'elle-même ou de ses propres membres illustrent les défis rencontrés par les dirigeants lors de la mise en place des initiatives d'apprentissage générateur (ou la seconde boucle d'apprentissage). Au GOP le leadership a développé cet apprentissage générateur en intégrant le développement de l'Ae au sein de l'organisation, en encourageant les acteurs des différentes unités administratives de participer, ce qui a facilité l'intégration et le changement dans l'organisation et a permis d'identifier les risques non anticipés amenant à une résistance au changement (Argyris, 1994). Au contraire le MINR a développé l'Ae comme un projet pilote ou une équipe de travail isolée a fait le développement technologique.

L'analyse longitudinale du cas GOP soulève le débat sur la possibilité de s'engager dans les deux de manière simultanée. March (1991) soutient que le changement organisationnel requiert les deux types d'apprentissage, exploitation et exploration, pour un avantage et une efficacité à long terme. Ceci nous ramène indirectement au débat du changement continu versus le changement épisodique. Les arguments sont multiples. Burgelman (2002) et Dixon (2007) supportent la thèse de l'équilibre épisodique qui affirme que l'apprentissage d'exploitation et l'apprentissage d'exploration se distinguent dans le temps : une longue période d'apprentissage d'exploitation est suivie de l'explosion d'apprentissage d'exploration. Nous soutenons, en accord avec les recherches de Newman (2000) et de Brady et Davies (2000, 2004), qu'un équilibre est nécessaire entre les deux types d'apprentissage, tel que nous l'avons constaté dans les trois périodes du développement de l'Ae au GOP (Chapitre 6, 7 et 8). Newman (2000) suggère effectivement que les firmes qui subissent le changement dans le contexte particulier des économies de transitions ont besoin de s'engager principalement dans l'apprentissage d'exploration pour réaliser un changement radical au modèle existant. L'apprentissage basé sur les projets qui se produit quand les organisations passent à une nouvelle base technologique peut être analysé et compris comme un processus dynamique de développement de capacités en continu (Davies et Brady, 2000, 2004). Ces

derniers argumentent que le premier passage à un nouveau projet est caractérisé par l'apprentissage d'exploration quand la firme expérimente de nouvelles activités avec lesquelles elle n'est pas familiarisée. L'apprentissage d'exploration est généralement facilité par le changement dans le style de management de la haute direction, et par un fort leadership transformationnel encourageant l'innovation, la prise de risques, la responsabilisation décisionnelle et un climat de créativité et d'exploration. Davies et Brady (2000, 2004) soulignent que l'expérimentation et l'exploration renforcent une nouvelle base de connaissance facilitant la création de nouvelles capacités organisationnelles et permettant une flexibilité stratégique pour mieux s'adapter à l'évolution de l'environnement. Les mêmes constats ont été faits au GOP.

Ainsi, l'organisation utilise l'apprentissage pour développer les capacités organisationnelles, les ressources, les connaissances et les routines nécessaires pour un volume plus important de projets au niveau organisationnel. L'apprentissage d'exploitation peut être également transféré au niveau interorganisationnel par le biais de projets communs, d'intégration interorganisationnelle ou encore par le biais des interactions interorganisationnelles. Ceci est nécessaire pour faire face aux nouvelles conditions des organisations publiques qui font désormais partie d'un environnement dynamique. Les connaissances sont acquises, assimilées et diffusées dans l'organisation et au-delà des frontières organisationnelles.

La transition de l'exploration à l'exploitation constitue une des interprétations du changement continu où se combinent, se suivent et se chevauchent l'apprentissage d'exploitation et l'apprentissage d'exploration. Ceci vient étendre les recherches de Davies et Brady (2004) et de Newell et Edelman (2008) qui ont observé cette interaction entre les deux niveaux d'apprentissage, leur rôle dans le développement de capacités organisationnelles et l'évolution de l'organisation dans le contexte spécifique du développement de l'Ae.

**Proposition spécifique 6.2 :** Les capacités d'apprentissage constituent des mécanismes leviers du changement continu en permettant la rupture avec les anciennes façons de faire, l'exploration de nouvelles façons de faire et l'exploitation des capacités organisationnelles.

L'apprentissage organisationnel et la logique qui le sous-tend paraissent ainsi bien élaborés (Bapuji et Crossan, 2004). Toutefois, sa mise en œuvre est plus complexe et problématique dans la réalité (Truran, 1998). Les données montrent que les interactions favorisent en grande partie la réalisation de l'apprentissage dans l'organisation en créant des occasions et des opportunités, non seulement pour apprendre, mais aussi pour transmettre l'apprentissage et pour le mettre en pratique.

### **9.8.3. Les capacités d'interactions multidirectionnelles**

Les interactions sont un ensemble d'activités qui mettent en avant différentes relations sociales. Elles favorisent l'interconnectivité dans l'organisation et au-delà des frontières de l'organisation. Elle rappelle la notion de « *connectivity* » identifiée par Kianto comme dimension de la capacité organisationnelle de renouvellement. Les deux dimensions précédentes de leadership transformationnel et d'apprentissage organisationnel sont fortement interreliées aux interactions, elles sont même dépendantes de celles-ci.

Les interactions jouent un rôle majeur comme levier dans la création de la capacité de changement du développement de l'Ae. Ce dernier, en tant que système complexe, est conduit par des interactions mutuelles directes et par des rétroactions avec les systèmes complexes environnants.

Selon les principes de la théorie de la complexité, une des caractéristiques d'un système complexe est qu'il arbore des interactions multiples, multidirectionnelles et à différents niveaux dans l'organisation, voire même au-delà des frontières de l'organisation (Benbya et McKelvey, 2007). En d'autres termes, le développement de l'Ae n'est pas un événement dans le temps. Il constitue un processus complexe et coévolutionnaire où plusieurs mécanismes interagissent. Cette perspective coévolutionnaire et complexe du développement de l'Ae permet de cadrer le processus d'adaptation réciproque comme un « *dynamic interplay of coevolving interactions and relationships* » (Benbya et McKelvey, 2007). La nature dynamique, systémique, processuelle et multiniveau des interactions aide à mieux

comprendre en quoi celles-ci constituent un mécanisme levier de la capacité de changement du développement de l'Ae.

Premièrement, les interactions sont généralement décrites comme des mécanismes de nature dynamique. Nonaka et Takeuchi (1995) ont identifié trois variables du caractère dynamique de l'interactivité. D'abord, la communication, qui focalise sur les interactions latérales de connaissances dans l'unité de développement (par exemple, dans l'équipe de projet et entre les différents groupes fonctionnels). Ensuite, l'engagement des leaders qui est affecté par le degré avec lequel les leaders du projet sont impliqués au niveau des opérations (ingénieurs, technologues, membres des départements et directions). Ceci met l'accent sur l'interaction verticale des connaissances entre les leaders du développement et les subordonnés au niveau opérationnel. Enfin, le partage d'expérience qui focalise sur les interactions basées sur l'expérience de la connaissance, et qui se produit lors des transferts interfonctionnels des individus, englobant différents ensembles de connaissances qui en résultat va améliorer l'expérience partagée entre les personnes impliquées dans les activités de développement.

Comme dans le cas MINR, les organisations publiques, ou l'influence du modèle bureaucratique est significative, sont caractérisées par la réduction de l'interactivité et de la communication pour assurer la réalisation des activités et la livraison des projets. Lewis (1994) affirme d'ailleurs que les organisations qui n'ont pas réglementé la communication connaîtront le chaos et les agents seront submergés de mémos, de rencontres, de réunions, etc. À l'inverse, la théorie de la complexité (Benbya et McKelvey, 2007) stipule que la restriction de la communication, non seulement entretient les silos organisationnels, mais amène plus de contrôle et un retour à la stabilité limitant en même temps l'apprentissage et le changement. Alors, il devient essentiel pour les gestionnaires des organisations publiques de modifier les règles de communication et de créer des occasions de collaboration afin d'être plus innovantes que les organisations où les interactions sont contrôlées. L'équipe de projet et le président du GOP ont fortement encouragé la participation active, les réunions, les dialogues et les discussions informelles pour promouvoir le changement. La dynamique des interactions permet aux organisations de faire face à un plus grand nombre de situations. Ainsi, les interactions permettent aux organisations de mieux appréhender la complexité



croissante du développement de l'Ae. Par conséquent, elles peuvent s'adapter avec une plus grande efficacité.

Deuxièmement, la nature systémique des interactions joue un rôle important dans la création des capacités organisationnelles. Ces dernières émergent de l'interaction entre les individus, les groupes et les organisations qui se produisent dans les processus de résolution de problèmes, de développement et de révision stratégique, de création et de transfert de connaissances. En effet, les connaissances sont créées par les individus dans le contexte organisationnel, mais également en dehors de ce contexte (Nonaka et Takeuchi, 1995). Par exemple, une des gestionnaires au GOP nous expliquait que la discussion de son projet dans son environnement social lui a permis de comprendre le fonctionnement de certaines dimensions et d'obtenir des informations clés qui ont influencé ses décisions. Les interactions entre les parties activent les connaissances par leurs transmissions et permettent de donner lieu à des extrants de valeur. L'interactivité constitue un levier important qui permet la création d'un capital intellectuel. Elle permet ainsi la création, l'enrichissement et le partage de connaissances à travers la relation sociale entre plusieurs personnes (Van de Ven, 1986; Brown et Duguid, 1991; Nonaka et Takeuchi, 1995). Elle constitue également un mécanisme essentiel à l'apprentissage. Ce dernier se construit socialement à travers les interactions. Il peut se produire tous les jours de manière informelle entre les individus, à travers les rencontres quotidiennes, les discussions, la relation « superviseur –supervisé », les contacts externes, etc. Il peut se produire également de manière plus formelle en intégrant les éléments d'interaction, comme les processus de communication, la nature des informations communiquées, les processus d'identification et de résolution de problème et la motivation pour l'apprentissage et le développement. L'apprentissage peut se réaliser aussi par la mise en place de réseaux sociaux légitimes (Bogenrieder (2002) ou par les processus de groupe (Englehart, 2002) qui influencent la motivation, l'apprentissage et le changement. Le travail en équipe est d'ailleurs considéré comme l'une des meilleures occasions pour l'acquisition de nouvelles connaissances, du développement des compétences et de l'apprentissage. En bref, toutes formes d'interaction qui vont permettre aux individus de partager, de diffuser et d'institutionnaliser l'apprentissage dans l'organisation peuvent être présentées comme des occasions et des opportunités d'apprentissage. Cependant, il est essentiel que les

gestionnaires soient capables de reconnaître et de tirer avantage de ces différentes opportunités d'apprentissage pour créer de nouvelles situations et/ou de les intégrer dans de nouvelles décisions stratégiques (Nonaka, 1994). Les interactions deviennent ainsi le principal mécanisme qui transforme l'apprentissage en capacité de changement.

Troisièmement, la perspective interactive permet de rompre avec une perspective traditionnelle de l'organisation. Elle consiste à adopter une perspective selon laquelle le contexte relationnel est considéré comme un important facteur influent. Elle conduit à distinguer entre l'organisation, le groupe et l'individu qui sont considérés comme des entités indépendantes. Dans cette perspective, de l'interaction devient une dimension clé du développement et de l'efficacité de l'organisation.

*The sources of organization's capabilities arise from the activation of resources through interaction between customers and suppliers. [Their view] is that a firm is unified by the force of its interactions, and exists within an interacted environment (Ford, 2008).*

Quatrièmement, les interactions produisent des comportements adaptatifs et émergents, desquels il est possible de distinguer plusieurs niveaux d'interactions sociales. Un des premiers niveaux d'interactions se fait entre les membres du niveau stratégique. Au GOP, ces directions ont été particulièrement critiques pour le démarrage et le développement de l'Ae, pour prendre les décisions, pour déployer le développement de l'Ae en projets et pour réduire les résistances. Les organisations caractérisées par de riches échanges, discussions et dialogues au niveau stratégique sont susceptibles d'être plus innovantes. Ceci ne contredit pas la nécessité d'y avoir un leader légitime qui permet de débloquer des situations, de prendre en considération la possibilité de changer de comportement dans le cadre de transformation de l'organisation. Comme nous l'avons vu au MINR, l'absence de leadership clair et légitime ne favorise pas l'interaction au niveau stratégique, et crée au contraire une situation conflictuelle.

Le second niveau d'interaction se situe parmi les groupes de références. Il s'agit des relations transverses et multidisciplinaires dans l'organisation. Par exemple, les données mettent en avant-plan l'importance de la relation entre les gens de TI et les gens de métiers

(management, juridique, communication, etc.) dans le développement de l'Ae. Ces interactions ont joué un rôle critique dans la mise en place et particulièrement dans l'évolution. Cette interrelation rappelle, en référence aux principes de la théorie de la complexité, la notion de rythme de coordination. Les gens de TI disposent de l'expertise technologique qui permet le développement de l'Ae. Les gens de métiers représentent ou disposent de la connaissance du client, des connaissances managériales, des connaissances juridiques ou encore des connaissances en matière de communication, qui constituent des intrants essentiels au processus de développement de l'Ae. Il existe des tensions et des conflits continus entre les experts dans le développement technologique, et les gens d'affaires qui ont un contact direct avec les utilisateurs dans le développement de l'Ae. Il arrive souvent que les organisations qui ont un fort potentiel technologique, des développeurs technologiques très compétents ou qui ont à leur disposition des experts-conseils, négligent l'importance des intrants des gens de métiers. Il en résulte alors une dualité d'influence et une lutte de pouvoir constante entre les experts en technologie et les gens de métiers dont la connaissance évolue avec l'influence et l'expérience des clients/utilisateurs. Ces deux protagonistes du processus de développement de l'Ae doivent être légitimés et mis en scène sur une base temporelle irrégulière pour une meilleure efficacité de la coévolution adaptative. L'interaction entre ces deux groupes peut être considérée comme une série d'apprentissages, d'analyses et de suggestions. Cette interaction réciproque rend possibles les prises de décisions informées et réduit la lutte de pouvoir (Lyytinen, 1987). Au GOP, l'interaction entre ces deux groupes d'acteurs dominant dans le développement de l'Ae, a constitué des sources d'innovation (voir chapitre 7 et chapitre 8) et de cocréation de connaissances pertinentes et utiles pour l'évolution de l'organisation.

Le troisième niveau d'interaction met en scène les relations ascendantes (« bottom-up ») ou descendantes (« top-down ») dans l'organisation. Celles-ci reflètent directement le type de management et de leadership dans l'organisation. Les organisations bureaucratiques sont fortement décrites par des relations de type « Top-down », où les décisions stratégiques guident et déterminent les actions au niveau opérationnel. Les relations sont alors associées à des stratégies autoritaires et coercitives pour amener le changement dans l'organisation. Vas et Courbevoy (2004) préconisent des interactions « top-down » exclusives pour assurer le

succès des projets de changement profond et de grande envergure. Au contraire, les données montrent l'importance de mettre en place une approche managériale suffisamment participative pour permettre également aux interactions « *bottom-up* » de se réaliser. Ceci laisse entendre que les idées sont amorcées par le sommet hiérarchique. Ce dernier a pour rôle d'organiser et de planifier, d'une part le processus de changement et d'autre part le milieu organisationnel pour interagir afin de suggérer de nouveaux projets et des améliorations. Dans cette relation, il est postulé que la hiérarchie peut conduire la démarche et peut promouvoir et communiquer suffisamment pour obtenir la participation des acteurs concernés. Mais elle doit également exercer une certaine influence et fournir un climat propice pour obtenir l'engagement des membres de l'organisation. Alors, les acteurs se sentent impliqués et responsabilisés. De nouvelles initiatives et idées émergent de l'organisation. Le rôle de la hiérarchie est alors de soutenir et d'orienter ces initiatives. En retour, ils obtiennent une information pertinente de l'organisation sur la pénétration du changement (Rondeau, 2007).

Le quatrième niveau d'interaction dépasse les frontières de l'organisation. Ces interactions supraorganisationnelles sont les relations développées avec les parties prenantes externes à l'organisation. Ces dernières semblent être particulièrement importantes pour l'innovation, l'apprentissage, le renouvellement et le changement. Selon Powell et al. (1996), aujourd'hui, la plupart des activités d'innovation dépassent les frontières organisationnelles pour se réaliser au sein d'un réseau. Par exemple, l'interaction avec les clients constitue une des principales sources d'apprentissage et d'innovation. Elle est particulièrement importante dans le cadre du développement de l'Ae. Il s'agit souvent d'un nouveau savoir-faire pour les organisations publiques qui ne sont pas familiarisées avec ce type de relation avec les clients. L'interaction efficace et continue avec les clients constitue un important levier de la capacité de changement. Les interactions et les relations interorganisationnelles jouent également un rôle clé, notamment en raison de la tendance croissante de l'intégration de l'Ae entre les organisations publiques. Ces interactions constituent une source d'innovation, de partage de ressources et de connaissances et de développement de capacités. Toutefois, les données montrent que ces relations qui vont au-delà des frontières de l'organisation constituent un défi et sont difficiles à gérer pour les organisations publiques. Nous proposons ainsi que :

**Proposition spécifique 6.3 :** Les capacités d'interactions multidirectionnelles constituent des mécanismes leviers du changement continu en permettant la résolution de problèmes, la création de connaissance, l'apprentissage et l'innovation.

En résumé, les capacités organisationnelles de changement sont créées sur la base de trois mécanismes qui, ensemble, déterminent l'efficacité des organisations publiques à soutenir le changement continu dans lequel le développement de l'Ae les engage, à savoir les capacités de leadership transformationnel, les capacités d'apprentissage organisationnel et les capacités d'interactions multidirectionnelles.

Ces composantes permettent, individuellement et de manière intégrée, de créer les fondements d'un changement continu. Le leadership transformationnel est essentiel pour amener à l'organisation l'impulsion de la nécessité du changement. De plus, les organisations publiques font partie d'un contexte organisationnel où il est rare de voir clairement le besoin du changement et où, naturellement, la rigidité persiste. Spécifiquement dans ce type de contexte rigide, il est essentiel que les leaders du changement appartiennent à la haute direction ou aux cadres dirigeants.

*It is tougher to infuse urgency when the business has been doing well. In this case, it is even more important for top leadership to make organization feel a compelling need to change (Day, 1999).*

Les interactions multidirectionnelles favorisent une communication large autour de la nécessité du changement. Elles permettent de convaincre l'organisation de la nécessité de s'engager dans le changement continu avec le développement des affaires électroniques pour faire face à l'évolution rapide et incessante de l'environnement. Ceci permet de communiquer largement dans l'organisation autour des motivations du changement et de convaincre l'organisation et même au-delà des frontières de l'organisation et ainsi d'arriver à l'adhésion et l'engagement autour de cette préoccupation et d'amener les membres de l'organisation à se mobiliser et à adopter le comportement approprié. Ainsi en accord avec McGuinness et al (2005) ces dimensions soutiennent que les fondements du changement continu résident dans les valeurs partagées dans l'organisation. Et ces dernières sont ancrées dans la culture

organisationnelle qui émet les normes légitimisant un certain comportement de changement dans l'organisation et ainsi, facilitant l'aptitude à former et à concevoir le changement.

De plus, ces composantes vont effectivement contribuer à former le changement continu en favorisant le changement dans les façons de faire et dans la culture organisationnelle, et en créant les conditions et le climat nécessaires au changement continu.

Cependant, le grand défi reste dans l'aptitude des organisations publiques à soutenir le développement des capacités organisationnelles de changement. Il semble effectivement que l'entretien d'une énergie pour le changement continu constitue un important défi pour les organisations publiques, étant donné leur nature.

## 9.9. Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, les résultats théoriques de la recherche ont été discutés et théorisés par la proposition d'un cadre conceptuel révisé de la recherche sur le développement de l'Ae. De plus, chacun des construits composant ce cadre a été défini en référence aux principes de la théorie de la complexité. Plus précisément, la complexité du processus du développement de l'Ae et la façon dont il engage l'organisation dans le changement continu ont été présentées. Aussi, les capacités de changement qui viennent supporter la relation réciproque entre le processus du développement de l'Ae et le changement continu ont été exposées. Ces dernières sont, d'une part, exprimées et mises en œuvre, à travers trois processus interreliés et interdépendants, à savoir le processus de stratégie dynamique, de coévolution adaptative et d'évolution des capacités organisationnelles du développement de l'Ae. D'autre part, elles sont créées et activées par les capacités dynamiques de leadership transformationnel, d'apprentissages organisationnels et d'interactions multidirectionnelles qui jouent le rôle de mécanismes leviers du changement continu.

Le prochain chapitre, qui est la conclusion générale, synthétise les résultats et précise les contributions, les limites et les voies futures de cette recherche.



## **CHAPITRE X**

### **CONCLUSION GÉNÉRALE**

Ainsi, nous arrivons à la fin d'un parcours de recherche à travers lequel nous avons étudié le développement de l'administration électronique en l'inscrivant dans un cadre de changement continu. C'est un sujet peu connu et peu étudié encore aujourd'hui dans la recherche en Ae et en système d'information plus généralement, mais il s'est avéré un terrain captivant pour l'étude de la dynamique de changement des organisations publiques face à l'évolution de l'environnement et particulièrement, face à l'évolution technologique.

Sachant que la mise en place et l'adoption des affaires électroniques connaissent un intérêt croissant depuis la moitié des années 90, et que les organisations publiques n'échappent pas à cette tendance, cette recherche s'est interrogée sur la manière dont les organisations publiques, qui ont toujours évolué dans la stabilité, se sont engagées dans cette dynamique des affaires électroniques.

La recherche sur les affaires électroniques dans les organisations publiques s'est beaucoup développée ces dernières années. D'un côté, cette littérature reste dominée par des études qui s'intéressent aux facteurs d'adoption et d'utilisation des services électroniques et à leurs impacts sur l'organisation et/ou sur la relation de l'organisation avec son environnement. Autrement dit, ces écrits ont le potentiel d'expliquer le changement du gouvernement et de ses relations avec les environnements interne et externe, le changement dans les processus et les structures de l'organisation, le changement dans le management des organisations publiques, le changement dans la prestation de services offerte et le changement dans l'infrastructure technologique. Cependant, elle limite, d'une part, et le développement de l'Ae à l'évolution de la technologie. D'autre part, cette approche du



développement de l'Ae réduit le rôle de l'acteur et ne tient pas compte de l'évolution de l'environnement, des parties prenantes et de leur influence sur l'évolution de l'Ae.

De l'autre côté, la recherche issue de la perspective critique du déterminisme technologique qui met en avant, quant à elle, le rôle des variables socioorganisationnelles et politiques explique que ces dimensions conditionnent le développement de l'Ae. Ces recherches ont le potentiel de mettre l'accent sur les mécanismes sociaux, organisationnels (les changements des processus et de structure, la stratégie, la prestation de services, la gestion du changement) et politiques, plutôt que technologiques. Cependant, cette recherche critique reproduit, non seulement la même logique simplificatrice dans l'analyse du développement de l'Ae à un déterminisme socioorganisationnel et politique, mais elle cantonne également l'acteur dans un rôle passif. De plus, elle semble réductrice de la dimension technologique.

Ainsi, ces deux perspectives de recherche présentent des limites heuristiques quant au développement de l'Ae. D'une part, elles s'intéressent davantage aux résultats du développement de l'Ae (l'impact sur le management, l'organisation, les relations de l'organisation, l'adoption, l'utilisation, etc.) et beaucoup moins au processus de développement de l'Ae en soi. D'autre part, dans l'un et l'autre des cas, le développement de l'Ae est étudié sans tenir compte du fait qu'il s'agit d'un processus qui se co-construit dans le temps et en relation avec son environnement.

Une troisième perspective émergente dans la recherche en Ae, qui semble plus pertinente pour étudier la problématique posée, témoigne de trois innovations. D'abord, elle soutient que la relation entre la technologie et la société dans son ensemble ne peut être mesurée que par l'interprétation humaine. Par conséquent, cette approche réhabilite le rôle actif des acteurs dans le processus de développement de l'Ae. Ensuite, la relation entre les organisations publiques et leurs parties prenantes est redéfinie. Elle se traduit par l'accroissement de la collaboration avec les parties prenantes, particulièrement les relations interorganisationnelles, intergouvernementales et les relations avec les citoyens dans le cadre du développement de l'Ae. Enfin, elle propose une conception dynamique des solutions du développement de l'Ae qui intègre les dimensions contextuelles et temporelles. Cette troisième perspective favorise

l'ouverture et enrichit l'explication en permettant d'intégrer d'autres disciplines et approches théoriques au domaine de l'Ae. Nous avons situé notre recherche dans cette perspective constructiviste, et ce, malgré la complexité que cette approche peut engendrer, les risques de confusion entre les niveaux d'analyse et la difficulté de généralisation des résultats.

Ainsi, pour répondre aux questions de recherche posées, nous avons tout d'abord tracé le portrait de la littérature sur le développement de l'Ae, non seulement pour mieux comprendre ce phénomène et ses complexités, mais aussi pour situer la problématique par rapport à l'évolution des écrits dans ce domaine, et pour expliquer son intérêt. Par la suite, nous avons proposé d'appréhender le développement de l'Ae à partir d'approches théoriques qui permettent de cadrer le développement de l'Ae dans une perspective de changement continu, et d'étudier les capacités organisationnelles de changement nécessaires pour y parvenir.

D'abord, ces approches permettent d'aborder la problématique de recherche et d'expliquer l'intérêt de concevoir le développement de l'Ae par le changement continu. Ces approches permettent de mieux comprendre les dimensions clés de la recherche, ses caractéristiques, ses composantes, ses fondements théoriques et les méthodologies qui viennent les supporter. Elles renseignent ainsi sur les choix à effectuer, l'appareillage à mobiliser et leurs justifications.

Ensuite, ces approches définies entretiennent des proximités avec des fondements théoriques qui permettent de structurer un cadre d'analyse adéquat pour questionner le changement continu et les capacités de changements. Ainsi, nous nous sommes basées sur le modèle de coévolution (McKelvey et al., 1997; Lewin et Volderba, 1999; Volderba et al., 2001) afin de construire un cadre conceptuel préliminaire qui nous a aidés dans l'analyse du développement de l'Ae et de la dynamique de changement des organisations publiques. De plus, tenant compte des besoins spécifiques des organisations publiques et du développement de l'Ae, l'approche de coévolution intègre trois niveaux d'analyse (Rodriguez et Child, 2003): le niveau de macroévolution, à savoir l'influence des tendances générales et des parties prenantes sur le développement de l'Ae; le niveau de mésoévolution, qui correspond aux influences politiques, économiques et institutionnelles sur le développement de l'Ae, et le

niveau de microévolution, qui s'intéresse à l'évolution organisationnelle lors du développement de l'Ae.

De plus, les fondements théoriques de la recherche en management stratégique (capacités organisationnelles, capacités dynamiques, capacités d'absorption et apprentissage organisationnel) ont été mobilisés pour établir et analyser les capacités de changements du développement de l'Ae.

Cette recherche a été située épistémologiquement dans un courant de pensée constructiviste qui se concilie bien avec une approche de recherche abductive et avec l'étude de nature exploratoire sur un phénomène contemporain et peu connu. C'est ainsi que le développement de l'Ae a été analysé à partir des représentations sociales qui sont faites des actions, des interactions et des décisions organisationnelles.

À cet égard, deux cas d'organismes publics du gouvernement canadien, pionniers en matière de développement de l'Ae, ont été étudiés et analysés afin que nous puissions répondre aux questions principales de recherches qui sont : comment le développement de l'Ae engage-t-il les organisations publiques dans un changement continu? Quelles sont les capacités de changement qui ont permis de relever les défis du changement continu? Différentes techniques de codification et d'analyse des données ont été suivies facilitées par l'utilisation du logiciel Atlas.ti® dans le processus d'organisation, d'analyse, de conceptualisation et de théorisation qui a conduit aux résultats de recherche.

### **10.1. Résumé des résultats de recherche**

Les résultats de recherche ont été présentés en synthèse au cinquième chapitre, qui proposait l'étude comparative de la stratégie de développement, la coévolution adaptative par rapport aux trois niveaux d'interaction précités, les capacités organisationnelles du développement de l'Ae et les capacités de changement entre le GOP et le MINR. Cette étude comparative nous a amenés à faire le choix de présenter en détail, dans les sixième, septième et huitième chapitres, le développement de l'Ae au GOP uniquement afin de mieux expliquer l'engagement de l'organisme dans un changement continu. Le neuvième chapitre a présenté

le cadre conceptuel révisé, les propositions générales et spécifiques qui le supportent et a proposé la définition et la conception du développement de l'Ae et la définition des capacités de changements et de ses composantes.

Le passage entre le cadre préliminaire, les cadres intermédiaires et le cadre conceptuel révisé a d'abord été caractérisé par la précision des questions de recherche comme il est présenté dans le tableau 10-1.

**Tableau 10-1. Questions de recherche**

	Questions de recherche
<b>Préliminaire</b>	<p>Comment les capacités organisationnelles contribuent-elles au développement soutenu de l'Ae ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont ces capacités de changement?</li> <li>- Comment évoluent- elles?</li> </ul>
<b>Intermédiaire</b>	<p>Comment le développement de l'Ae engage-t-il les organisations publiques dans un changement continu? Quelles sont les capacités de changement qui ont permis de relever les défis du changement continu?</p>
<b>Révisé</b>	<p>Comment le développement de l'Ae engage-t-il les organisations publiques dans un changement continu? Quelles sont les capacités de changement qui ont permis de relever les défis du changement continu?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les différents niveaux d'analyses qu'implique le développement de l'Ae afin de supporter le changement continu?</li> <li>- Quelle stratégie de développement de l'Ae permet de supporter le changement continu des organisations publiques?</li> <li>- Quelles sont les capacités nécessaires au développement de l'Ae qui permettraient aux organisations publiques de soutenir le changement continu?</li> </ul>

Ensuite, le processus de recherche itératif permet de préciser, de réviser et de spécifier, avec l'analyse des données et la discussion des résultats des données, des propositions générales et spécifiques de recherche telles que présentées dans le tableau suivant (10 - 2).

Tableau 10-2. Propositions de recherche

	Propositions de recherche
<b>Préliminaire</b>	<p><b>Proposition générale 1 :</b> La conception et le développement de l'Ae sont englobés dans un contexte de transformation organisationnelle plus large et stratégique pour l'évolution de l'organisation.</p> <p><b>Proposition générale 2 :</b> La conception et le développement de l'Ae impliquent des actions et des décisions qui dépassent les frontières de l'organisation et intègrent tout au long du processus la compréhension de l'évolution du microenvironnement, du mésoenvironnement et du macroenvironnement.</p> <p><b>Proposition générale 3 :</b> La conception et le développement de l'Ae impliquent une combinaison et l'interrelation de différentes capacités organisationnelles. Le changement rapide des stratégies vient remettre en cause l'importance de certaines capacités de l'organisation, certaines vont être éliminées, alors de nouvelles capacités organisationnelles deviennent indispensables.</p>
<b>Cadre conceptuel révisé</b>	<p><b>Proposition générale 1 (nouvelle) :</b> La définition du développement de l'Ae comme un système adaptatif complexe permet d'appréhender sa nature émergente et sa complexité croissante et multidimensionnelle.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Proposition spécifique 1.1 (nouvelle) :</b> La maîtrise de la complexité liée à la diversité et à l'intégration des éléments TI, à la trajectoire et au rythme d'évolution de l'environnement TI et à l'expertise en TI facilite le développement de l'Ae.</li> <li>• <b>Proposition spécifique 1.2 (nouvelle) :</b> La maîtrise de la complexité organisationnelle, liée d'une part à la diversité et aux interactions des éléments organisationnels, et d'autre part à la nature et la dynamique organisationnelle, est critique pour le développement de l'Ae.</li> <li>• <b>Proposition spécifique 1.3 (nouvelle) :</b> La maîtrise de la complexité de la relation gouvernement-citoyen et de l'intégration du citoyen-utilisateur dans une étroite collaboration avec l'organisation facilite le développement de l'Ae.</li> <li>• <b>Proposition spécifique 1.4 (nouvelle) :</b> La maîtrise de la complexité de l'intégration interorganisationnelle, liée à des stratégies et des technologies Ae évolutives, à une culture collaborative et à une meilleure coordination des processus interorganisationnels, facilite le développement de l'Ae.</li> </ul> <p><b>Proposition générale 2 (nouvelle) :</b> La complexité du développement de l'Ae caractérisé par sa nature systémique, émergente et de libre-choix engage les organisations publiques dans le changement continu. Le changement continu est un facteur critique du développement de l'Ae.</p> <p><b>Proposition générale 3 :</b> la conception et le développement de l'Ae sont englobés dans un contexte de transformation organisationnelle plus large et stratégique pour l'évolution de l'organisation.</p> <p style="text-align: center;"><b>Propositions de recherche (suite)</b></p>

	Propositions de recherche (suite)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Proposition spécifique 3.1 (nouvelle):</b> La mise en place d'une stratégie dynamique permet de relever le défi de changement continu. Le changement continu amène l'organisation à mettre en place une stratégie dynamique du développement de l'Ae.</li> <li>• <b>Proposition spécifique 3.2 (nouvelle) :</b> La stratégie dynamique permet de mieux maîtriser le changement continu en combinant les stratégies processus, émergente et de coaligement.</li> </ul> <p><b>Proposition générale 4 :</b> La conception et le développement de l'Ae impliquent des actions et des décisions qui dépassent les frontières de l'organisation et qui intègrent, tout au long du processus, la compréhension de l'évolution du microenvironnement, du mésoenvironnement et du macroenvironnement.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Proposition spécifique 4 (nouvelle) :</b> La coévolution adaptative de l'organisation avec l'environnement permet à l'organisation de relever le défi du changement continu. De manière réciproque, le changement continu nécessite de mettre en place des mécanismes et des actions qui améliorent sa capacité de coévolution adaptative.</li> </ul> <p><b>Proposition générale 5:</b> La conception et le développement de l'Ae impliquent une combinaison et l'interrelation de différentes capacités organisationnelles. Le changement rapide des stratégies vient remettre en cause l'importance de certaines capacités de l'organisation, certaines vont être éliminées, alors de nouvelles capacités organisationnelles deviennent indispensables.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Proposition spécifique 5.1 (nouvelle):</b> Les capacités stratégiques permettent de relever le défi du changement continu. Le changement continu amène l'organisation à rehausser ses capacités stratégiques.</li> <li>• <b>Proposition spécifique 5.2 (nouvelle):</b> Les capacités projets permettent de relever le défi du changement continu. Le changement continu amène l'organisation à mobiliser les capacités projets et à les rehausser.</li> <li>• <b>Proposition spécifique 5.3 (nouvelle):</b> Les capacités métiers contribuent à relever le défi du changement continu dans le processus de développement de l'Ae. En même temps, le changement continu s'exprime dans les capacités métiers et les modifie.</li> <li>• <b>Proposition spécifique 5.4 (nouvelle) :</b> Les capacités technologiques permettent de relever le défi du changement continu. Le changement continu nécessite de mobiliser des capacités technologiques suffisamment agiles.</li> </ul>

	Propositions de recherche (suite)
	<p><b>Proposition générale 6 (nouvelle) :</b> La conception et le développement de l'Ae impliquent donc la nécessité de construire des capacités de changement pour mieux maîtriser le changement continu de l'organisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Proposition spécifique 6.1 (nouvelle) :</b> Les capacités de leadership transformationnel constituent des mécanismes leviers du changement continu en permettant le partage du leadership, la complémentarité des rôles, les influences internes et externes et les actions centrées sur le changement.</li> <li>• <b>Proposition spécifique 6.2 (nouvelle) :</b> Les capacités d'apprentissage constituent des mécanismes leviers du changement continu en permettant la rupture avec les anciennes façons de faire, l'exploration et l'exploitation des capacités organisationnelles.</li> <li>• <b>Proposition spécifique 6.3 (nouvelle) :</b> Les capacités d'interactions multidirectionnelles constituent des mécanismes leviers du changement continu en permettant la résolution de problèmes, la création de connaissance, l'apprentissage et l'innovation.</li> </ul>

Différents résultats de recherche, découlant de la construction de ce cadre conceptuel révisé, sont résumés ci-dessous :

Premièrement, nous avons proposé une définition du développement de l'Ae en nous basant sur la théorie de la complexité et particulièrement sur l'approche des systèmes adaptatifs complexes. La théorie de la complexité est présentée comme un cadre théorique pertinent pour étudier la dynamique de changement et le comportement coévolutif idéal-typique du développement de l'Ae. En effet, la théorie de la complexité, telle qu'elle a été expliquée en détail dans le neuvième chapitre a attiré notre attention en raison des changements dramatiques qui pressent de plus en plus les organisations publiques à mettre l'accent sur la réactivité et sur l'adaptabilité aux changements. Les concepts et les principes de la théorie de la complexité et de l'approche des systèmes adaptatifs complexes permettent de soutenir non seulement la nature émergente du développement de l'Ae, mais également la structure flexible nécessaire ainsi que sa complexité diversifiée et multiple. Il serait intéressant pour la recherche en Ae de s'intéresser davantage à la théorie de la complexité pour comprendre la dynamique de changement des organisations publiques. Cet intérêt

commence dans la recherche en SI, mais encore aucune recherche de l'Ae n'a défini le développement de l'Ae par l'approche des systèmes adaptatifs complexes.

Deuxièmement, nous avons identifié et défini les sources multiples de complexité du développement de l'Ae. D'abord, la complexité technologique et la complexité organisationnelle ont été confirmées et illustrées. Ces dimensions ont été largement discutées dans la recherche en SI et spécifiquement dans les écrits sur l'Ae comme nous l'avons présenté dans le deuxième chapitre. Deux autres sources de la complexité du développement de l'Ae apparaissent des cas étudiés. La complexité liée à l'intégration interorganisationnelle éclaire que le développement des affaires électroniques dans les organisations publiques ne peut être réalisé pour une organisation en tant qu'entité indépendante. Les organisations appartiennent à un réseau d'organismes, d'agences, de ministères. Le développement de l'Ae doit être pensé dans le contexte de ce réseau, ce qui en accroît fortement la complexité. La complexité du client/utilisateur est très récente dans les préoccupations des organisations publiques et du développement de l'Ae. Cette complexité est liée au fait que l'utilisateur du système a aussi le statut de client et de citoyen du Gouvernement. Ceci implique d'intégrer les attentes de trois parties prenantes différentes dans le développement de l'Ae ce qui en accroît la complexité. Ces deux dimensions constituent un défi de taille à relever dans les années à venir pour les organisations publiques. Ainsi, la recherche devrait y accorder une attention plus grande.

Troisièmement, nous avons proposé que le caractère dynamique du développement de l'Ae réside dans son comportement coévolutif qui semble être pertinent pour faire face à sa nature émergente. Le changement continu constitue clairement une dimension clé du développement de l'Ae. Le développement de l'Ae nécessite d'abord de coévoluer avec son macroenvironnement sur la base d'une anticipation et d'une analyse continue des facteurs environnementaux influents, de la gestion des relations avec les parties prenantes et de la mise en place d'une approche orientée client (la connaissance et l'adaptation aux besoins des clients, au rythme d'apprentissage et d'adoption des services électroniques). Le développement de l'Ae nécessite ensuite une prise en compte de la coévolution avec son mésoenvironnement sur la base de la gestion des relations d'appropriation, de transaction et de pouvoir, de la gestion du rythme d'évolution et de l'évaluation de la relation d'effet (force



ou contrainte de la dépendance de sentier). Enfin, contrairement à ce qui a été annoncé dans le cadre préliminaire, le développement de l'Ae nécessite des adaptations sur le plan organisationnel, principalement dans les dimensions « soft » de l'organisation, à savoir au niveau des mentalités, de la culture, des façons de faire et des capacités organisationnelles, davantage qu'au niveau du changement des processus et des structures organisationnelles. La recherche en Ae s'est beaucoup intéressée à la relation de l'Ae avec son environnement autant dans le courant de pensée déterministe que constructiviste. Toutefois, aucune recherche n'a approché la coévolution du développement de l'Ae par rapport aux trois environnements étudiés (macroenvironnement, mésoenvironnement, microenvironnement).

Quatrièmement, nous proposons une typologie des capacités organisationnelles nécessaires au développement de l'Ae. Le déploiement des capacités organisationnelles, nécessaires pour le développement de l'Ae fournissent une structure organisationnelle plus flexible qui permet de gérer avec plus d'efficacité les différents épisodes de changement. Le développement de l'Ae est en effet basé sur une combinaison de différentes capacités organisationnelles ce qui vient supporter et préciser les propositions de recherche préliminaires par la recherche empirique. Cette recherche a permis d'abord d'identifier et de définir ces capacités. Il s'agit des capacités organisationnelles stratégiques, projets, métiers et technologiques. La recherche précise que les organisations publiques nécessitent non seulement de mobiliser les capacités nécessaires, mais également d'acquérir et/ou de développer les capacités manquantes et de les faire évoluer à travers les épisodes de changement. De plus, le développement de l'Ae nécessite une architecture des capacités organisationnelles intégrées, formatives et évolutives en fonction des initiatives de changement. St-Amant et Renard (2006, 2008) se sont intéressés aux capacités organisationnelles de l'Ae. Nous nous sommes basé sur cette recherche conceptuelle pour identifier les capacités organisationnelles. À l'issue de cette analyse, nous avons révisé cette typologie et proposé d'ajouter une nouvelle catégorie de capacités organisationnelles et de ses domaines de gestion et de redéfinir certaines sous-catégories de capacités organisationnelles. Nous avons en plus défini l'interrelation entre ces capacités et leur évolution. Ce résultat a fait l'objet d'une publication dans une revue française de gestion.

Enfin, pour répondre à notre seconde question de recherche qui consiste à définir les capacités de changement qui vont permettre aux organisations publiques de soutenir le changement continu. Ces capacités de changement sont considérées un type particulier de capacités dynamiques nécessaires à l'amélioration de l'adaptabilité des organisations publiques, pour capturer l'efficacité nécessaire du développement de l'Ae et soutenir le changement continu. Nous avons identifié et défini les capacités de changement leurs caractéristiques ainsi que les dimensions qui les composent. Ces capacités sont définies par trois variables interdépendantes, à savoir le leadership transformationnel, les capacités d'apprentissages organisationnels et les interactions multidirectionnelles. Ces trois capacités qui composent la capacité de changement ont été définies par rapport à leur caractère dynamique, systémique, processuel et supra-organisationnel. Le leadership transformationnel ne se limite pas à la présence d'un individu unique capable d'amener la transformation, mais s'étend à un leadership collectif et unifié. Il centre l'attention sur les actions évolutives plus que sur les caractéristiques individuelles contrairement à Streib et Navarro (2008) qui soutiennent la nécessité d'un champion pour assurer le succès du développement de l'Ae. En accord avec Newell et Edelman (2008), l'apprentissage organisationnel se caractérise par la construction d'une nouvelle base de connaissances et l'équilibre entre l'apprentissage d'exploitation et d'exploration. Enfin, les interactions multidirectionnelles reflètent la diversité et la richesse qui animent la dynamique intraorganisationnelle, interorganisationnelle et supra-organisationnelle.

Ainsi, ces trois dimensions interdépendantes réhabilitent l'individu et son rôle actif dans la recherche du développement de l'Ae. Nous mettons ici en avant-plan le rôle des acteurs dans une littérature qui est dominée par le déterminisme technologique mettant l'accent exclusivement sur les aspects technologiques du développement de l'Ae. De plus, ces dimensions réaniment les influences mutuelles et interdépendantes entre les technologies, l'organisation et l'environnement par rapport à une littérature du déterminisme socioorganisationnel qui souligne exclusivement les facteurs organisationnels, sociaux ou institutionnels dans le développement de l'Ae. En accord avec le courant de pensée constructiviste de la recherche en Ae, les capacités de changement expriment la construction sociale du développement de l'Ae impliquant différents acteurs et groupes sociaux. Ainsi, la

dynamique des acteurs a joué un rôle clé dans développement de l'Ae et a amené le changement. Nous avons choisi dans cette recherche d'étudier le niveau organisationnel, mais il aurait été intéressant d'explorer aussi le niveau individuel. Plus précisément, étudier les effets des changements sur les individus, sur leurs attitudes et sur leurs comportements afin de mieux comprendre les sources de motivation, d'engagement et de responsabilisation nécessaires au développement de l'Ae. Il serait alors possible d'identifier le profil des employés capables de travailler sous la pression du changement rapide et continu dans lequel les organisations se sont engagées.

## **10.2. Contributions de la recherche**

Ce parcours s'est révélé un processus de recherche original. Nous pensons que cette étude, autant par son processus que par son contenu et ses résultats, propose des contributions théoriques, méthodologiques et managériales intéressantes.

Au niveau théorique, cette recherche apporte une contribution non négligeable à la connaissance sur l'Ae. Premièrement, même si on parle d'administration électronique depuis plus d'une décennie, cette étude est vraisemblablement la première à aborder sa conception et son développement par le changement continu. Deuxièmement, l'originalité de cette étude réside également dans le fait qu'elle recherche les moyens déployés et mobilisés par des organismes publics pour faire face au défi de la mise en place de l'Ae et de son développement durant cette décennie, au lieu d'analyser les profils d'échecs et/ou de succès du développement de l'Ae. Troisièmement, l'analyse du développement de l'Ae dans une perspective co-évolutive constitue également une première. En effet, le développement et l'implantation de l'Ae sont étudiés par rapport à trois niveaux d'interaction intraorganisationnelle, interorganisationnelle, et extraorganisationnelle alors que la majorité des recherches soulève un seul niveau à la fois. Enfin, cette recherche propose une définition originale et pertinente du développement comme système complexe (« complex adaptive system ») et identifie les sources de cette complexité.

Aussi, cette étude confirme les principes de la recherche en changement continu exposés au troisième chapitre. Elle supporte de manière empirique et dans un autre secteur d'activité (secteur gouvernemental) l'importance des caractéristiques du changement continu, à savoir la semi-structure, la création du lien dans le temps, la mobilisation des ressources organisationnelles, la flexibilité structurelle et enfin, l'orientation apprentissage. Nous supportons également, en accord avec Brown et Eisenhardt (1997) et Ford (2008) l'intérêt de l'approche des théories de la complexité pour étudier le changement continu.

Enfin, cette recherche apporte également une contribution théorique à la recherche sur les capacités de changement. En effet, nous proposons une définition de la capacité de changement basée sur trois concepts clés interdépendants, à savoir le leadership transformationnel, l'apprentissage organisationnel et les interactions multidirectionnelles. Nous avons décrit ces capacités et leurs évolutions à travers les périodes de développement. Ceci a permis de proposer les caractéristiques de ces capacités.

Cette recherche fait ainsi une connexion pertinente entre le management stratégique avec l'approche basée sur les ressources et les modèles de changement organisationnel. Elle crée un pont entre ces deux domaines en abordant le changement organisationnel à travers les capacités organisationnelles et les capacités dynamiques, d'une part, et entre les niveaux macro et micro, d'autre part.

Au niveau méthodologique, cette recherche propose une approche de recherche originale en combinant l'approche itérative d'étude de cas structurée (Caroll et Swatman, 2003) et la méthodologie de la théorisation ancrée (Strauss et Corbin, 1994). Elle a permis progressivement de former une pensée et de proposer une nouvelle conceptualisation du processus de développement de l'Ae, et d'identifier les capacités de changement à partir des données. De plus, la comparaison a été utilisée afin de renforcer le pouvoir explicatif, moins dans l'objectif de mettre en avant les résultats d'une transformation, mais davantage dans celui de s'intéresser à la trajectoire de chacun des organismes dans le développement de l'Ae.

Au niveau managérial, cette recherche peut constituer un support important, autant aux organismes publics qui ont l'intention de mettre en place le développement de l'Ae qu'à ceux

qui ont mis en place l'Ae. Parmi ces derniers, certains organismes cherchent à faire évoluer leurs projets afin d'exploiter le plein potentiel de l'Ae, d'autres ont éprouvé des difficultés importantes, et d'autres organismes encore ont échoué dans leurs projets.

Premièrement, cette recherche propose une vision historique du développement de l'Ae dans deux contextes organisationnels différents. Ces histoires du développement de l'Ae constituent une contribution managériale importante. D'abord, elles permettent de comprendre le « sens » du processus de l'Ae et de sa complexité. Elles mettent en avant les défis que constituent les projets de cette envergure pour les organismes publics, et ce, à plusieurs niveaux, par exemple la complexité et l'obligation de répondre à différents types de clientèles, ou encore le défi de l'intégration interorganisationnelle. Aussi, l'histoire de ces deux cas montre les risques liés à une approche de déterminisme technologique dans des initiatives de l'Ae et l'importance de réconcilier, à l'interne, le technologique et l'organisationnel dans le développement de l'Ae et ainsi, de défaire les silos organisationnels. Ces histoires de cas montrent l'importance de s'intéresser de près à l'évolution de l'organisation, mais aussi à son environnement, et l'importance d'harmoniser l'évolution de l'organisme avec son environnement.

Deuxièmement, cette recherche apporte un support pertinent aux gestionnaires des organismes publics à travers l'analyse des forces, faiblesses, des facilitateurs et des blocages du développement de l'Ae. Elle permet ainsi de tirer des leçons et de mettre en place des recommandations dans leurs propres initiatives de développement de l'Ae ou dans tout autre projet de développement de système de grande envergure. Elle montre également aux gestionnaires le rôle et l'énergie nécessaire à déployer par la haute direction et par les leaders de l'organisation dans la mise en place des changements, particulièrement les changements dans les façons de faire, dans les mentalités et dans la culture des organisations dans leur ensemble. Dans le même ordre d'idée, elle met en avant l'importance de réhabiliter les employés comme des « acteurs actifs » et non comme des « ressources » à gérer, en favorisant le rapprochement avec les intérêts de l'organisation avec les intérêts des individus. Le concept de capacité de changement met d'ailleurs en avant le rôle clé des interactions, de l'apprentissage et du leadership pour faciliter le développement de l'Ae et le changement continu et pour résorber les résistances et les risques d'échecs. Par conséquent, la mesure et le

diagnostic de la capacité de changement constituent des outils pertinents pour les gestionnaires publics et les acteurs de changement, pour mieux comprendre la dynamique de changement et pour reconnaître les éléments favorables du changement. Ceci permettrait plus facilement de recréer les conditions nécessaires et les actions managériales adéquates au développement de l'Ae et au changement.

Troisièmement, l'approche du développement de l'Ae par les capacités organisationnelles semble être une contribution managériale pertinente. Elle constitue, selon le chercheur, une vision innovatrice de la bureaucratie publique. Elle permet de dépasser la nature rigide des structures formelles dans les organisations publiques pour laisser place à une structure flexible qui peut être mobilisée au gré des initiatives de changement. Toutefois, cette approche demeure difficile à appliquer étant donné les changements importants des mentalités et des façons de faire en place au préalable.

### 10.3. Limites, apprentissages et voies futures de recherche

Sur le plan théorique, l'objectif de cette recherche n'a pas été de valider les théories existantes à partir du champ de recherche étudié, ni de tester le modèle qui a été développé, mais de construire l'explication d'un phénomène par l'intégration de nouveaux concepts dans un champ théorique donné. Nous avons proposé dans cette recherche un cadre conceptuel du développement de l'Ae qui constitue ainsi une construction théorique qui permet d'étudier un phénomène. Cependant, un cadre est moins rigoureux qu'un modèle « *A Framework is sometimes agnostic about particular form of the theoretical relationships that may exist* » (Teece, 2007) et il reste difficile de préciser les relations théoriques sur la base de métaconstruits. D'autant plus, cette recherche s'est basée sur le développement de propositions de recherche qui a certes été spécifiée, mais elle ne donne pas lieu à des hypothèses de recherche. Par conséquent, le modèle révisé peut être encore amélioré et donner lieu à une généralisation analytique.

Néanmoins, ce cadre constitue en soi un programme de recherche pertinent. Il serait intéressant de préciser les liens de chacun des métaconstruits qui composent le cadre de

manière individuelle. D'abord, il serait intéressant de développer une échelle de mesure de la capacité de changement du développement de l'Ae et de la tester sur un échantillon de ministères et d'organismes. Ensuite, l'architecture des capacités de développements de l'Ae, qui est composée d'un ensemble de capacités du développement de l'Ae interreliées, pourrait être précisée à l'aide d'une étude quantitative auprès des ministères et des organismes qui ont mis en place l'Ae. Aussi, il serait captivant d'étudier l'interaction du développement de l'Ae avec un niveau d'analyse à la fois afin d'approfondir les interactions et ainsi préciser l'évolution continue des organisations publiques. Cette étude permettrait une généralisation partielle du cadre conceptuel. Une fois ces composantes précisées il serait alors possible de préciser la relation deux à deux, par exemple la relation entre la stratégie de développement des capacités organisationnelles et la coévolution adaptative.

Sur le plan méthodologique, cette recherche a été un réel défi, car nous avons comparé deux études de cas du développement, de manière longitudinale (1998-2008) et sur trois niveaux d'analyse (microenvironnement, mésoévolution et macroenvironnement). De plus, plusieurs techniques d'analyse ont été combinées pour obtenir les résultats les plus fiables possible. Même si le choix de deux études de cas semble adéquat et n'est pas considéré en soi comme une limite de cette recherche, il peut toutefois être considéré comme une suggestion pertinente pour des recherches à venir. En effet, il serait intéressant d'examiner un plus grand échantillon de cas pour étudier les dimensions de cette recherche, comme le suggèrent les recherches en management stratégique et, particulièrement, les recherches sur les approches de coévolution qui prennent en considération l'industrie qui regroupe plusieurs organisations comme échantillon. Ceci permettrait d'obtenir un enrichissement des dimensions et d'avoir de la précision quant aux relations, étant donné la diversité des cas qui seraient étudiés.

De plus, des améliorations peuvent être apportées aux outils d'analyses. Le cadre de coévolution, par exemple, a été choisi, car il permettait d'étudier les différents niveaux. Toutefois, il a semblé montrer des limites en cours d'analyses, notamment pour interroger la relation à travers le temps. Il serait intéressant de reprendre l'étude à l'aide des outils issus de l'approche de la complexité et de définir avec précision son opérationnalisation, ce qui modifierait l'approche de collecte de données. De plus, le traitement et le codage des données

ont été réalisés par une seule personne. Ceci pourrait être amélioré en proposant de recoder les données par une équipe et ainsi en augmenter la validité.

*The use of a single judge is important in discourse analysis where the goal is to create an in-depth understanding of a whole event, but it increase the need for further research (Jugdev, 2003)*

Les études de cas peuvent être écrites de différentes manières. Mis à part le contenu, le parcours d'écriture en soi constitue un apprentissage important pour le chercheur. Nous avons appris que l'analyse de données était très couteuse en termes de temps, d'autant plus que le processus de développement d'un cadre conceptuel est un processus itératif et non linéaire. Nous avons appris également que le développement d'un modèle préliminaire était très important pour le parcours et l'effort à faire pour « raconter une histoire » et pour « montrer les résultats ». Ces apprentissages mettent en avant l'importance de la comparaison des théories aux données de recherche et au développement, au fur et à mesure des propositions de recherche, ce qui facilite et cadre la recherche, éclaire au fur et à mesure les frontières de la recherche qualitative, justifie les relations et permet ainsi d'atteindre plus facilement les résultats. Nous avons également appris, durant ce parcours, la patience et l'acceptation des pressions et des paradoxes qui peuvent émerger durant l'analyse qualitative des données, par exemple, la nomination des catégories pour être fidèles aux données et pour fixer le niveau de détail adéquat au cours du processus de codage. Ceci a pris plusieurs examens et les lectures des données, et des efforts de codages et de recodages de manière répétée. Les sources d'apprentissage ont été multiples durant cette recherche et les résultats obtenus ont amené beaucoup de questionnements et de nouvelles idées à explorer, qui font que ce projet de recherche est un apprentissage en cours et non un aboutissement, que j'ai l'immense plaisir de partager avec les lecteurs à cette étape du parcours, leur permettant ainsi de juger de sa valeur pour la recherche en administration électronique et sur les capacités de changement, afin d'enrichir et de poursuivre la conversation sur ces sujets.





## **APPENDICES A**

### **PORTRAIT DE LA RECHERCHE EN ADMINISTRATION ÉLECTRONIQUE**



Tableau A.1. Définitions de l'e-gouvernement

Définition	Auteurs
Le e-gouvernement est l'adoption par les collectivités publiques des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans son rapport avec le souverain, et dans sa relation avec les administrés, collaborateurs et partenaires du service public	<i>Arthur Andersen, 2000</i>
E-government (...) is not just about service delivery over the Internet (...).The far more daunting challenge in the years ahead is a revolution in governance itself. A revolution in the fullest meaning of the word – a dramatic shift in the ways that political and social power is organized and used	<i>Grolund, 2001</i>
With a renewed strategic focus on citizens as partners in the governing process (Wimmer et Traunmuller, 2000) his modernized approach to public management promises expanded functionalities through IT integration and has been popularly termed electronic government	<i>Stratford et Stratford, 2000</i>
« Broadly defined, e-government includes the use of all information and communication technologies, from fax machines to wireless palm pilot, to facilitate the daily administration of the government. However, like e-commerce, the popular interpretation of e-government is one that defines it exclusively as an Internet driven activity... to which it may be added "that improves citizen access to government information, services and expertise to ensure citizen participation in , and satisfaction with the government process... it is a permanent commitment by government to improving the relationship between the private citizen and the public sector through enhanced, cost effective and efficient delivery of services, information and knowledge's is the practical realization of the best that government has to offer"	<i>Nations Unis et la société américaine d'administration publique, 2000</i>
"Electronic governance involves new styles of leadership, new ways of debating and deciding policy and investment, new ways of accessing education, new ways of listening to citizens and new ways of organizing and delivering information and services".	<i>Fergusson, 1999</i>
<p>"Harness ICT's to :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Improve the efficiency and the effectiveness of the "executives function" of government including the delivery of public services</li> <li>• Enable government to be more transparent to citizens and businesses giving access to more of the information generate by the government</li> </ul> <p>Facilitate fundamental changes in the relationships between the citizen and the state, and between nations states, with implications for the democratic process and structures of the government</p>	<i>Hirst and Norton, 1998</i>
<p>"Electronic Government (...) describes the use of new information and communication technologies (ICT) to support the workings of governments and public administrations. Usually there are three main effects expected:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Better and ore efficient services to business</li> <li>• Greater efficiency and openness of government administration and</li> </ul> <p>Cost savings for the taxpayer"</p>	<i>ITA, 1999</i>

Définition (suite)	Auteurs (suite)
<p>“E-government is not just about service delivery over the Internet (...). The far more daunting challenge in the years ahead is a revolution in government itself, a revolution in the fullest meaning of the word- a dramatic shift in the ways that political and social power is organized and used”</p>	<p><i>Alberta, 2000</i></p>
<p>“What e-Government is not terms such as “data resale” and ‘digital democracy’ is also frequently mentioned within the same breath as ‘e-government’. Neither of these terms, terms, however, observes the principle of leveraging the Internet to simplify the election process (rather than government).</p>	<p><i>EzGov, 2000</i></p>
<p>“E-government is a way for governments to use the new technologies to provide people with more convenient access to government information and services, to improve the quality of the services and to provide greater opportunities to participate in our democratic institutions and processes”</p>	<p><i>NZ eGov, 2000</i></p>
<p>Le e-gouvernement diminutif de gouvernement électronique qui peut être défini comme l'exploitation des TI pour livrer les informations et services traditionnels aux citoyens à travers Internet ou d'autres moyens numériques 24 H/ jour, 7 jours Souvent ceci s'accompagne par une transformation de a manière dont le gouvernement sert ses citoyens. Les transactions impliquent normalement le besoin de traiter de plusieurs agences gouvernementales sont combinées similairement en un processus unique. Les citoyens jouissent de la commodité et gagne du temps.</p> <p>Les bénéfices réalisés inclus des économies de coûts dans la prestation de services, et une importante commodité et pouvoir pour le citoyen.</p>	<p><i>Public technologie Inc.</i></p>
<p>« e-gouvernement est le fait de porter à l'extérieur les activités de transaction d'affaire de manière électronique habituellement au-delà de l'Internet, mais compte l'ensemble des processus réel. » real world processes »</p>	<p><i>New York states archives</i></p>
<p>« E-gouvernement fait référence à l'utilisation par les agences gouvernementales qui a l'aptitude de transformer les relations avec le citoyen, les autres membres du gouvernement. ces technologies peuvent servir une variété de fins différentes meilleure prestation de services gouvernementaux aux citoyens, amélioration des interactions avec les professionnels et industrie, donner le pouvoir aux citoyens à travers l'accès à l'information et un management efficace du gouvernement.</p>	<p><i>The world bank group, 2000</i></p>
<p>« L'aptitude d'obtenir des services du gouvernement à travers des moyens non traditionnel, permettant accès aux informations et des transactions complètes du gouvernement à n'importe quel moment, n'importe où basé sur la conformance des demande d'accès égaux. Le côté fournisseur de services et de produit du gouvernement avec les constituants résulte en des liens de chaîne de valeur, adoptant ou permettant des des programmes de structures de prestation de services « beyond » des structures traditionnel « brick &amp; mortar ».</p>	<p><i>Peoplesoft, 2002</i></p>

Définition (suite)	Auteurs (suite)
E-gouvernement est défini comme étant la mise en place d'un modèle moins coûteux pour les citoyens, industriels, les employés fédéraux et autres parties prenantes. Le concept intègre la stratégie, les processus, l'organisation et technologies	<i>Lieber, 2000</i>
<p>Le gouvernement électronique fait référence à l'utilisation de technologie, particulièrement les applications basées sur Internet pour améliorer l'accès à la livraison de service et l'information publique aux citoyens, aux partenaires d'affaires, aux employés et autres agences et entité gouvernementale.</p> <p>Les agences de gouvernement rapportent l'utilisation du commerce électronique pour améliorer l'activité foncière et livrer des information et services aux citoyens plus rapidement et moins coûteux pour un large public.</p>	<i>McClure, 2000</i>
Le « gouvernement électronique » constitue en fait le passage d'un intérêt centré administration à la prestation de services aux citoyens et partenaires focalisant l'intérêt sur le client »	<i>Raj, Pan, Huang, 2002</i>
Le e-gouvernement est considéré pour l'instant comme une vision guidée vers une administration et une démocratie moderne. Le e-gouvernement est selon eux est concerné par le changement que l'administration publique doit réaliser dans les prochaines décennies.	Wimmer et al, 2000,
, le e-gouvernement « diminutif de gouvernement électronique qui peut être défini comme l'exploitation des TI pour livrer les informations et services traditionnels aux citoyens à travers Internet ou d'autres moyens numériques 24 H/ jour, 7 jours Souvent ceci s'accompagne par une transformation de a manière dont le gouvernement sert ses citoyens. Les transactions impliquent normalement le besoin de traiter de plusieurs agences gouvernementales sont combinées similairement en un processus unique. Les citoyens jouissent de la commodité et gagne du temps les bénéfices réalisé inclus des économies de coûts dans la prestation de services, et une importante commodité et pouvoir pour le citoyen ».	Public technology incorporation, 2001
Gartner group décrit « une optimisation continu de prestation de services, la participation des citoyens, la gouvernance par la transformation de relation interne et externe à travers les technologies, protocoles Internet et les nouveaux médias » pour transformer l'efficacité, l'effectivité et la qualité des servies »	<i>Forman directeur, 2002</i>
<p>C'est l'application des MICT pour améliorer l'efficacité et le rendement, créer de la transparence et rendre compte des échanges et transactions d'information, avec le gouvernement, entre gouvernement et agences de gouvernement au niveau national, local et régional, G2G, G2C, G2B.</p> <p>Il applique à l'utilisation des MICT de donner le pouvoir aux citoyens à travers l'accès interactif et l'utilisation des informations.</p> <p>Une large adoption change les relations fondamentales :</p> <p>e-gouvernement réinvente l'activité du e- gouvernement</p> <p>transforme la nature de gouvernance en affectant le rôles et les relations entre état et citoyens et professionnels informe et engage la citoyenneté, améliore la communication bidirectionnelle entre représentant</p>	<i>Saidi et Yared, 2000</i>

Définition (suite)	Auteurs (suite)
C'est l'exploitation du pouvoir des TIC pour aider à transformer l'accessibilité, qualité et l'efficacité des services publics et aider à revitaliser les relations entre les relations entre les relations clients et citoyens au cœur de l'activité de l'administration publique e-gouvernement c'est bien plus que de la technologie, plus que l'Internet plus que la prestation. Le e-gouvernement concerne la mise en place du citoyen au cœur de l'activité de l'administration publique et construire l'accès au service	
le e-gouvernement est un point dans lequel le service public opère de manière « one stop - non stop » faire « plus pour moins » et le pouvoir est transféré au peuple.	Lawson, 1998
de manière plus compréhensive voit le e-gouvernement comme expliquant les transformations de gouvernance c'est-à-dire améliorer la prestation de qualité de service, réduisant le coût et renouvelent les processus administratifs et la transformation de gouvernance elle-même réexaminant le fonctionnement des pratiques démocratiques et processus.	Aicholzer et Schmutzer
Un moyen technologique pour simplifier et automatiser les transactions entre gouvernements et les partenaires d'affaires ou d'autres gouvernements.	Milford, 2000
« derrière le terme de e-gouvernement, on trouve en fait toutes les mesures d'administrations publiques, d'institution qui doivent être comprises comme ayant principalement une amélioration de la performance externe mais également interne en prenant en considération les tâches définies et la satisfaction des besoins clients	Bernhardt, 1997

Tableau A.2. Extrait d'analyse des thèmes de recherche de la littérature du e-gouvernement

Auteurs	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	Questions de recherche et commentaires
Kraemer et al. (2003)		X			X				Etude de la relation entre les TIC et le changement et la réforme administrative. Les TIC sont vus ici comme une solution technique, un site Web
Eljamali et al. (2004)		X					X		Cet article s'intéresse à l'effet de l'orientation managériale et des capacités du gouvernement sur l'implantation du eGov. L'influence théorique et particulièrement du déterminisme organisationnel, la technologie n'est ici qu'un outil comme un autre.
Moon et al. (2005)				X					Il serait plus approprié ici d'avoir une séparation entre social environnement ou le focus est sur l'ensemble des stakeholders et qui s'intéresse à la relation avec l'environnement et l'environnement démocratique qui a une forte connotation politique. L'approche des stakeholders permettrait d'éclaircir cette distinction environnement pol/Eco et social.
Tan et al. (2005)				X					Jaeger identifie trois aspects du e-gouvernement : Définissant l'effet du eGov sur la relation son environnement sociétal (e-sociétal), sur la participation politique et sur la démocratie (e-démocratie) et sur la prestation de services (e-administration) Ici aussi on peut faire le constat d'une séparation entre environnement démocratique et l'environnement sociétal et une séparation entre l'institutionnel et l'aspect organisationnel du e-gouvernement
Jaeger, (2003b)									
Marche et al. (2003)									Les auteurs soulèvent les deux aspects de processus administratif et d'environnement démocratique cependant il les mettent à deux extrêmes comme deux choses complètement différentes et non comme l'explique Letch. Les théories sur la gouvernance sont utilisées ici et l'opposition e-gouvernement/e-governance est présentée.



Auteurs (suite)	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	Questions de recherche et commentaires (suite)
Tambouris al. (2003)		X							Ils identifient 5 dimension du e-gouvernement : technologique, légale, organisationnelle, socio-économique et démocratique. Le e-gouvernement est présenté comme une relation entre les TIC activité de l'administration (e-administration), comme une modification des relations et l'interaction citoyens et entreprises (e-society) avec le gouvernement.
Gupta et al. (2003)				X					Mesure de la performance du e-gouvernement (influence rationalité purement économique)
Kakabadse et al (2003)									
Priesteras, 2003	X			X					L'auteur focalise son attention sur l'administration comme un processus politique et fait une description selon la perspective systémique (input process output) du 'gouvernance system actors relationship » en tenant compte transformation d'input (des besoins de la société), en output (services et régulation) par le système de gouvernance.
Holliday, 2002									
Tan et al, 2003		X							Analyse analytique et descriptive de la littérature pour identifier 3 classes majeures de la recherche relative à la redéfinition de a relation du gouvernement avec ses parties prenantes
Wimmer, 2002			X						tude inductive sur la base d'une étude de cas en profondeur pour capter l'évolution de l'architecture relationnelle dans le contexte de la transformation des processus du e-gouvernement
Vassilakis			X				X		Influence de la recherche en BPR et du New public management, gestion de projet, Analyse des processus d'affaire de la structure organisationnelle pour éviter de tomber dans une bureaucratisation croissante et la dépendance technologique. Perspective organisationnelle

Auteurs (suite)	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	Questions de recherche et commentaires (suite)
Seiffert									Evolution du e-gouvernement et cycle de vie, le focus est mis sur les TIC et sur les compétences en TIC des différents employés impliqués. Les TIC sont considérés ici comme la solution à tout les problèmes de l'administration publique
Allen et Al, 2001	X								Article descriptif et présentation d'un overview du e-gouvernement en tant que technologie (opportunités, défis, impact évolution ...). Perspective très déterministe, tout tourne autour TIC
Heeks, 2001							X		Examine les capacités du gouvernement fédéral canadien pour un aménagement efficace des TIC pour relevé les défis de l'âge numérique au niveau de la transformation structure et processus administratif, au niveau de la transformation des PPP, la nécessaire transformation de la gouvernance et du secteur public par rapport au défi culturel. Identification de divers scénarios
Jaeger, 2002									Analyse descriptive et identification des relations et des capacités et des compétences nécessaires pour toutes les initiatives de l'e-gouvernement au niveau des processus administratif, politique, et des relations du gouvernement avec l'ensemble des parties prenantes
Raj et al., 2003									Etude de l'impact du e-gouvernement politique et principes constitutionnels
Relyea, 2002									Etude de cas en profondeur de l'implantation d'un système de e-procurement dans la perspective constructiviste et la théorie de la structuration d'Orlikowski (démonstration de la nécessité d'une vision holistique et d'une perspective de télécoopération)
Roy, 2003			X						Etude de l'impact du e-gouvernement sur les développements politique
Saidi et Yared, 2001			X		X				
Cairns et AL.					X		X		Analyse des facteurs contextuels de la nouvelle gouvernance conduisant à l'émergence du e-gouvernement. Etudes des facteurs clés et dilemme pour déterminer les facteurs du secteur public pour un aménagement des TI comme renouveau du leadership. Critique du déterminisme technologique, perspectives sociales des technologies.

Auteurs (suite)	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	Questions de recherche et commentaires (suite)
Aldrich et al. 2002	X					X			Les auteurs s'interrogent sur l'introduction et la diffusion des TIC et leur incarnation dans le e-gouvernement peut un important facteur. Tout tourne autour de la technologie est ce que c'est la solution a tout nos maux (payx du MENA), impact des TI sur la gouvernance Administration, politique et Relation avec les différents partenaires
Doty et Ederle									
Carlitz et Gun									Etude de l'impact des TIC sur les départements set agences du gouvernements
Khandelwall,			X						Nécessité d'évaluer les défis des initiatives l'implantation du e-gouvernement
Mower, 2001									Forte critique du déterminisme technologique pismisme illimités et l'de la plupart des recherches sur le e-gouvernement démontre à partir d'une ethnographie que le succès du e-gouvernement dépend des compétences et des capacités sd'adaptation au niveau du travail et de la culture au niveau du gouvernement local
Lan et Falcone, 1997o,		X							Démontrer l'aspect multidimensionnel qu'implique le e-gouvernement, et démontrer le succès du e-gouvernement est liés à répondre aux défis multiple du e-gouvernement structurel, financier, législatif, infrastructures techniques, facteurs humains, cadre legal, + que le de l'efficacité en soi.
Tat Kei Ho									La techologies est une solution au defi de changement qu'implique l'implantation du e-gouvernement
									Discuter les apports de collaboration entre secteur privé et public pour encourager le développement et les initiatives du e-gouvernement
									Analyse de la structure traditionnelle bureaucratique et la réinvention du e-gov

Tableau A.3. Extrait de l'analyse des définitions du concept d'e-gouvernement

Auteurs	e-Administration	e-Démocratie	e-Sociétal	Autres	Commentaires
St-Amant (2003)	x	x	x		l'adoption et l'utilisation de technologie de l'information et de communication (TIC) par le gouvernement pour transformer ses relations avec les différentes parties prenantes telles que les citoyens, les entreprises et les partenaires sociaux.
Grolund (2001)		x	x		Accent mis sur la transformation des modes de gouvernance (pouvoir politique et social) que peuvent permettre les TIC
Stratford et Stratford, 2000	x	x			Le focus est mis sur une administration centrée citoyen, ou on s'intéresse principalement aux besoins des utilisateurs. Mais l'auteur focalise sur l'aspect site Web du e-gouvernement
Nations Unies et la société américaine d'administration publique	x				
Fergusson, 1999		x	x		
Public technologie Inc.	x				Utilisation des TIC pour prestation de services de qualité et à moindre coût Et modification de la relation citoyen/Gov
New York states archives	x				Utilisation des TIC pour amélioration des processus administratif
Peoplesoft	x				Utilisation des TIC pour une meilleure prestation de services
Lieber, 2000.	x		x	<b>Création d'un cadre légal</b>	e-gouvernement associé à la prestation d service public, Redéfinition de la relation du gouvernement par une relation d'échange moins coûteuses pour les divers partenaires (perspective économique)

Auteurs (suite)	e-Administration (suite)	e-Démocratie (suite)	e-Sociétal (suite)	Autres (suite)	Commentaires (suite)
McClure, 2000	x		x		Utilisation et adoption des TIC pour une relation d'échange (e-commerce de l'information) moins couteuse (perspective économique)
(Raj, Pan, Huang, 2002)	x		x		Redéfinition de la relation entre l'administration et le citoyen, le e-gouvernement concerne ici la prestation de services
le groupe de la Banque Mondiale	x	x	x		Utilisation des TIC pour améliorer l'aptitude à modifier la relation citoyen et autres partenaires avec le gouvernement pour plusieurs fins (prestation de services, pouvoir, amélioration des relations....)
(Mark Forman directeur Général de OMB)	x	x	x		Utilisation et adoption des TIC pour une optimisation (A moindre coût et meilleur qualité) de la prestation de services ; participation des citoyens et de la gouvernance par la transformation de la relation du gov avec ses PP
Saidi et Yared	x	x	x		Utilisation et adoption des TIC pour modifier prestation de services, relation de pouvoir citoyen/gov ; changement des relations fondamentales avec les PP
Le e-gov@local UK online	x	x			TIC pour prestation de services et pour donner le pouvoir au citoyens et pour modifier la relation gvt citoyen Citoyen au cœur du e-gouvernement
Shubert et Hausler, 2001				<b>Cadre légal</b>	Le e-gouvernement est défini ici comme un ensemble de tâches pour mettre en place un cadre légal, il ne tient compte ni processus pol, ni administratif ni de processus social
Fang, 2002			x		Utilisation et adoption des TIC et modification des relations avec l'ensemble des partis prenantes. (Impact des TI sur la relation gvt/partenaires), position déterministe
Wimmer et al, 2000	x	x			Redéfinition de la relation citoyen-gouvernement (e-démocratie) Prestation de services de qualité et moins couteuse
Ailchozer et Schmutzer, 2000	x	x			Transformation de processus administratif, et des pratiques démocratiques Prestation de services (+qualité – de coûts)

Auteurs (suite)	e-Administration (suite)	e-Démocratie (suite)	e-Sociétal (suite)	Autres (suite)	Commentaires (suite)
Millford, 2000			x		Perspectives purement technologiques. E-gouvernement est un outil, un moyen technique qui transforment les relations de transaction du gouvernement avec ses partenaires
Seiffert, 2002	x				Utilisation et adoption des TIC pour la prestation de services entre gouvernement et ses divers partenaires
Peristeras, 2003			X Gouvernance		Adoption des TIC pour amélioration de la gouvernance (role et relation avec les acteurs) governance system-actors relationship
Tan et al, 2005	x	x	X Gouvernance		Distinction à faire entre e-gouvernement et e-gouvernance (Importance du réseau de PP)  E-gouvernement : changement du focus stratégique vers le citoyen comme détenteur de pouvoir, relatif aux affaires de processus opération et transaction à l'aide de TI interne (efficacité), externe (interaction citoyen/gov)
Holliday, 2002				x	Identifient trois autres classes de recherches émergent suite à la recherche sur le e-gouvernement : e-citizenship, e-démocratie, e-legislature, la cyberpolitique dans les relations internationale
Wimmer, 2002	x	x	x	Cadre légal	E-gouvernement dans une vision holistique : Participation des citoyens dans le processus démocratique par des infrastructures télécommunications, modification des processus, impact social, soutien d'un cadre légal, perspective technique, aspects organisationnel.  Perspective holistique (hybride) plusieurs courants de pensée sont intégrés
Vassilakis et al., 2003	x				Prestation de services électronique performance (réforme structurelle et adoption d'une perspective centrée client . Perspective organisationnel vs. Perspective TIC

Auteurs (suite)	e-Administration (suite)	e-Démocratie (suite)	e-Sociétal (suite)	Autres (suite)	Commentaires (suite)
Allen et al., 2001				x	Dépasse l'image de déplacement du service vers canal électronique reconfiguration de la gouvernance par les TI
Heeks, 2001				e- <b>gouvernance</b>	e-gouvernance englobe e-administration, e-citoyen, e-service, e-société
Roy, 2003	x				e-gouvernement fortement lié à gouvernance, contexte de nouvelle gouvernance permettant l'émergence du e-gov Modification des structures organisationnelle pour une meilleur prestation de services
Cairn et al., 2002				x	Perspectives TI, analyse l'impact des TI sur les départements
Barthelemy, 2001				x	Changement important impliquant l'adoption et l'utilisation des TIC
Kaylor, 2001				x	Participation du citoyen pour interagir avec le gouvernement par n'importe quel moyen à partir du site Web
Lan et Falcone, 1997			x		Adoption et utilisation des télécommunication qui a un impact sur toute la socio-gouvernement est défini comme un changement sociétal
Khandelwall, 2002	x	x	x	x	Aspect multidimensionnel du e-gouvernement
Relyea, 2000					Perspective technique , adoption et utilisation des TI par le gouvernement
Bernhardt, 1997	x				Adoption et utilisation des TIC pour amélioration de la performance, et diminution des coûts internes et externes
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ E-gouvernement en anglais correspond à la e-administration</li> <li>▪ E-gouvernement en français correspond d'avantage à la e-gouvernance</li> <li>▪ E-gouvernement se distingue de la e-gouvernance qui englobe le e-gouvernement (en tant que e-administration)</li> <li>▪ 3 auteurs expliquent bien ce phénomène (Tan et al., 2005 et Heeks, 2001 et Wimmer, 2002)</li> </ul>					

## **APPENDICES B**

### **CADRE MÉTHODOLOGIQUE**



## 1. Guide d'entrevue semi-dirigé (Exemple MINR)

---

### Introduction de l'entrevue

- Présenter le contexte de la recherche à l'interviewé : Thèse de doctorat
- Présenter l'objectif de la rencontre : Ce projet de recherche vise à travers une analyse qualitative à comprendre le processus de développement de l'administration électronique et d'identifier et de définir les capacités de changement nécessaire et leurs évolutions.
- Demander l'autorisation à l'interviewé pour enregistrer l'entrevue

### Question sur l'interviewé

1. Quelle est votre fonction dans l'organisation ?
2. Quelle est votre position dans l'organigramme ? Y-a-t-il eu un changement de poste entre temps ?
3. Quel était votre rôle ou mandat dans le cadre des projets de mise en place de l'Ae au MINR?
4. Pourquoi vous-a-t-on confié ce mandat ?
  - a. Est-ce en raison de votre formation ? position hiérarchique ?
  - b. Quelles sont les compétences, ou expériences antérieures que vous aviez?

### A. Processus de développement de l'Administration électronique

**Est-ce que vous pouvez me raconter comment s'est déroulé le processus de l'évolution de l'administration électronique au Ministère du Revenu depuis 1998 à aujourd'hui? Quelles étaient les principales phases et étapes de l'évolution de l'Ae?**

1. Dans quel contexte ou cadre ce projet a été décidé et initié ?
2. Comment l'administration électronique a été définie au MINR?
3. Comment vient-il soutenir les objectifs stratégiques, mission vision de la MINR?
4. Est-ce que c'était un projet de transformation organisationnelle ou un projet d'implantation technologique, ou de la prestation électronique de service?
5. Est-ce que cela concernait uniquement des clients externes ou également internes?
6. Quel était l'évènement déclencheur ? Comment ca a démarré (décision, réflexion...) ? Comment ca a été développé ? Comment s'est faite l'implantation?
7. Quelles sont les stratégies qui ont été adoptées?
8. Quels étaient les objectifs stratégiques visés par l'Ae ?

9. Qu'est ce que vous vouliez faire?
10. Qu'est ce que vous pensiez apprendre ou acquérir comme connaissance?
11. Comment ca a été déployé dans l'organisation?
12. Qui était à la maitrise d'œuvre?
13. S'agissait-il d'un seul grand projet ou a-t-il été divisé en sous-projet?
14. Comment ce processus a évolué ? Est-ce que le processus a été révisé en cours de route ?
15. Y-a-t-il eu des évènements marquants (modificateur ou interrupteur) dans le cadre du développement qui ont constitue une menace ou une opportunité ? Comment le MINR a réagi face à ces évènements?
16. Quel était le résultat de ce processus?
17. Avez-vous obtenu de la rétroaction sur ces projets? Quand ? par qui? Quels sont les ajustements que vous avez réalisés?

## **B. Macroévolution et Relation avec l'environnement global**

### **Sociétal**

1. Qu'est ce qui caractérise le contexte global de la MINR à ce moment là (Contexte technologique, sociodémographique, économique et politique) ? Comment ces grandes tendances qui caractérisent l'environnement influencent-elle le développement de l'Ae au MINR? Y-a-t-il eu des opportunités ou des menaces? Comment avez-vous réagi face à ces opportunités et/ou menaces de l'environnement?

### **Stakeholders**

### **(ESSAYER TOUJOURS DE DEMANDER C'ÉTAIT À QUELLE ÉTAPE DU PROJET ?)**

2. Quelles sont les principales parties prenantes du MINR ? (Client, Partenaires d'affaires, autres parties prenantes)? Comment réagissent-ils au développement de l'Ae par le MINR? Comment influencent-ils le développement de l'Ae? (Facilite ou bloque; Opportunité ou menace?) Quelles sont les relations du MINR avec ces parties prenantes? Qu'est ce qui dans la relation avec ses parties prenantes facilite ou freine le développement de l'Ae? A quel moment dans le projet ?
3. Comment cette relation a évolué tout le long du processus de développement de l'Ae?
4. Est-ce que la MINR a des capacités de lire l'évolution de son environnement? Comment elles se préparent à ces évolutions de l'environnement? Quelles sont les actions qui sont mis en place pour s'adapter à l'évolution de son environnement?

### **C. Mésoévolution et Relation interministérielle**

1. Qu'est ce qui caractérise le Gouvernement du Québec à ce moment là (Politique, économique, institutionnel)?
2. Comment ces caractéristiques du gouvernement du Québec ont-elle influencé la mise en place et le développement de l'Ae au MINR?
3. Quel était le positionnement du MINR en matière de développement de l'Ae par rapport aux autres M/O? Comment ca a influencé le développement de l'Ae?
4. Quels étaient les principaux partenaires d'affaires ou relation interministérielle que le MINR avait développée dans le cadre du développement de l'Ae? Comment ca a influencé le développement (Facilite ou bloque ?)
5. Quels sont les événements marquant qui ont pu facilité ou freiné le développement de l'Ae? Comment ca a évolué?
6. Est-ce que la MINR a des capacités de lire l'évolution du gouvernement du Québec? Comment elles se préparent à ces évolutions du Gouvernement? Quelles sont les actions qui sont mis en place pour s'adapter à l'évolution de son environnement?

### **D. Microévolution et interactions internes**

1. Quelle est la finalité par l'administration électronique, comment vous cette finalité a évoluée?
2. Quelles sont les fonctions que l'Ae est venu couvrir ? Comment ca a évolué (parallèle, de manière progressive, émergente ...?)
3. Quels sont les moyens, ressources qui ont été utilisé pour y arriver ?
4. Êtes-vous arrivé à cette fin? Comment a-t-elle pénétrée l'organisation?
5. Quels sont les effets de cette intégration de l'Ae dans la MINR? Qu'est ce qui a changé au MINR depuis la mise en place de l'Ae ? (Structures, Prestation de services, Savoir-faire de l'organisation, Ressources Humaines, Ressources Technologiques...)?
6. Quels sont les acteurs clés ou les groupes d'acteurs ? Quelles sont les compétences au sein de l'organisation qui vous êtes allé chercher pour les projets de développement de l'Ae ?
7. Qui est ce qui prend les décisions ?
8. Qui est ce qui fait la gestion de projet ?
9. Y-a-t-il de la gestion du changement ? Qui est ce qui s'occuper de la gestion du changement ?

10. Qui est le groupe opérationnel dans le cadre de l'évolution de l'AE
11. Comment se fait l'interaction entre ces groupes ? Comment se fait l'équilibre entre ces groupes ?
12. Est-ce que les autres employés et les différentes directions ont-été impliqué ? Comment ? Comment réagissent-ils face à ces projets ?
13. Comment supportez-vous les employés à faire avec ces changements? Est ce que les employés ont le temps et l'opportunité d'apprendre et d'être former par rapports aux nouvelles choses à savoir dans leurs métiers ? Qui est ce qui s'occupe de ca?
14. Comment se fait la communication autour du changement?
15. Qu'est ce qui à l'interne est venu faciliter ou freiner le développement de l'Ae? Comment ca a évolué ?

#### **E. Capacités organisationnelles de changement et les apprentissages**

1. Est ce que le développement est achevé ou y-a-t-il d'autres projets prévus dans le cadre du développement ?
2. Quels sont les résultats de cette expérience selon vous?
3. Quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontrées?
4. Qu'est ce qui a bloqué le développement ?
5. Êtes-vous parvenu à résoudre ces problèmes? Comment?
6. Quels sont les facteurs facilitateurs du développement de l'Ae selon vous?
7. Quelles sont les forces au ministère que vous avez perçu dans le cadre du développement de l'Ae?
8. Qu'est ce que vous avez appris de cette expérience?
9. Qu'est ce que vous vous attendiez à apprendre ?
10. Qu'est ce que le MINR a tiré comme leçon de cette expérience?
11. Quelles sont les faiblesses au niveau de l'organisation ?

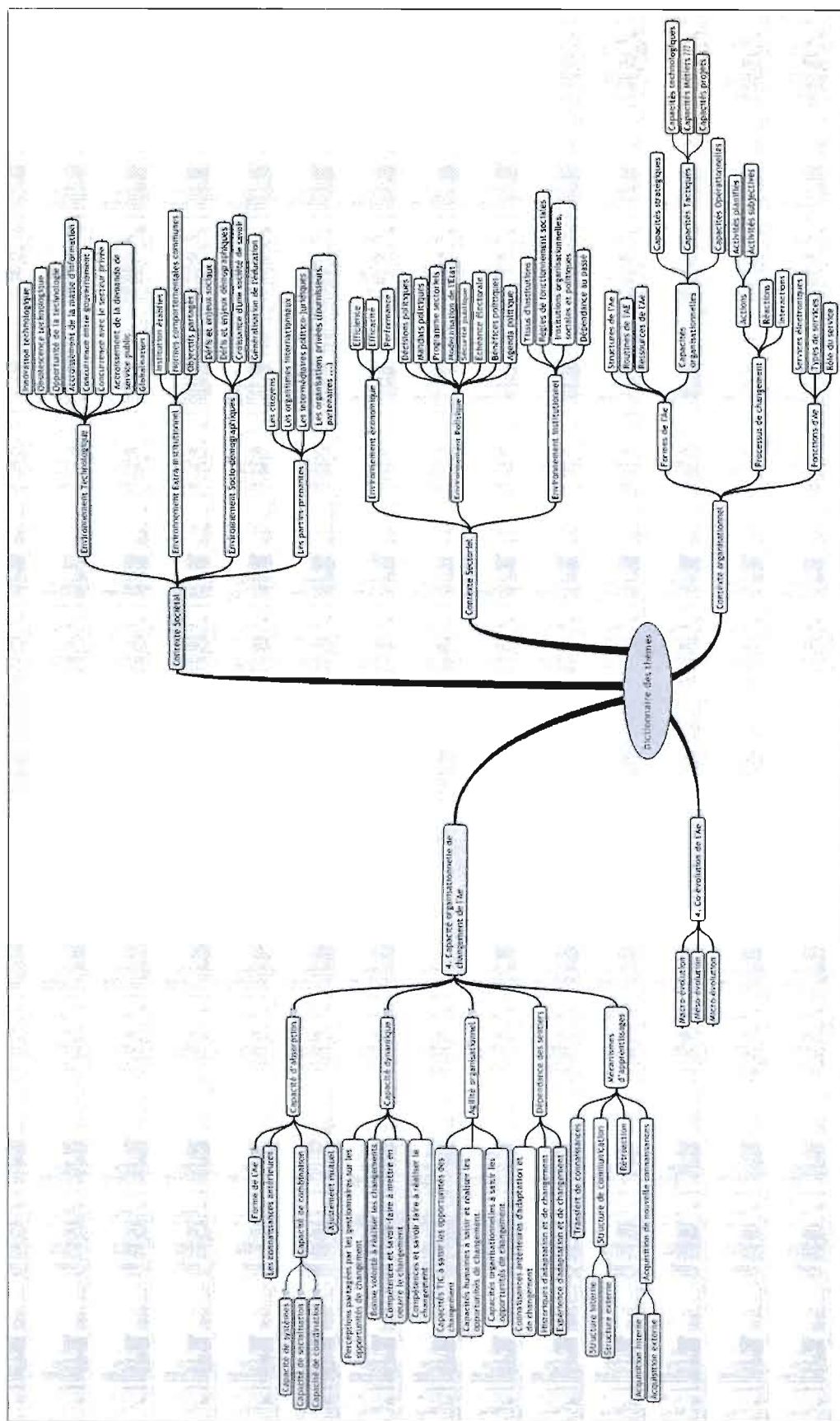
**F. Conclusion de l'entrevue****CONCLUSION DE L'ENTREVUE**

Est-ce qu'il y a d'autres points qui vous semblent important à aborder sur le développement de l'Ae ?  
Avez des remarques ou des suggestions qui pourraient m'aider dans l'étude de ce sujet? Des personnes que je devrais rencontré ? Ou des documents à consulter ?

**Rappeler les dispositions éthiques :**

*Respectant les règles d'éthiques en matière de recherche scientifique, je m'engage solennellement à ce que toutes les informations et les documents collectés au sein de votre organisme demeurent confidentiels et ne soient divulgués sans autorisation préalable de votre part. Toutes les observations, les notes de recherches et livrables vous seront transmises pour approbation. Si vous le souhaitez un nom d'emprunt pourrait être choisi afin de désigner votre organisation dans la version finale de la thèse.*

## 2. Dictionnaire des codes



### 3. Base de donnée Endnotes

EndNote X - [Document1]

File Edit References Tools Window Help

Plain Text APA 5th

Author	Year	Title	Journal	Ref Type	URL
RRQ	2004 Février 20	Vision de l'état en matière de Prestation électronique de Service...	SOAG	Report	file:///C:/%3A%2FDo...
RRQ	2004 Février 20	SQAG - Point sur l'évolution des travaux à la DGSIG: Forum de...	SOAG	Report	
RRQ	2003 Septembre 12	SQAG - Point sur l'évolution des travaux à la DGSIG: Forum de...	SOAG	Report	
RRQ	2003 Septembre	Les services en ligne Un défi stimulant pour la sécurité et la co...	SOAG	Report	
RRQ	2002 Novembre 11	SQAG: Forum des grands organismes: Etats des situation	SOAG	Report	
RRQ	2002 Août 23	Projet SQAG: Présentation du Rapport synthèse au forum des ...	SOAG	Report	
BRPS	2005 Avril 19	SQAG-Projet pilote SCT-MRQ-RRQ - Etat des situations	SOAG	Report	
RRQ	2006 Avril	Dossier Client en ligne: Harmonisation des dossiers clients en l...	Présentatio...	Report	
RRQ	2005 Septembre 12	Le Renouvellement de la prestation de services à la Régie des ...	Présentatio...	Report	
RRQ	2005 Octobre 4	Renouvellement de la prestation de Service à la RÉGIE des Ren...	Présentatio...	Report	
RRQ	2002 Octobre 25	Renouvellement de la prestation de services à la Régie des Re...	Présentatio...	Report	
RRQ	2005 Mars	Phase 3 - L'offre de service Internet	Présentatio...	Report	
RRQ	2004 Mars	Les activités de reconnaissance RPS	Présentatio...	Report	
RPS	2004 Avril 16	RPS - Phase 2: Sommaire de la stratégie de mise en oeuvre D...	Présentatio...	Report	
RPS	2004 Avril 4	RPS Phase 2: Sommaire de la stratégie de mise en oeuvre D...	Présentatio...	Report	
RPS	2005 Mars	Présentation sommaire des mandats de la phase 3	Présentatio...	Report	
RRQ	Novembre 2005	Présentation to the delegation from the Autonomous University ...	Présentatio...	Report	
RRQ	2003 Août 28	Rencontre entre le ministère du Développement économique et...	Présentatio...	Report	
RRQ	2004 Avril	Présentation du Tableau de bord	Présentatio...	Report	
RRQ	2003 Novembre 7	Renouvellement de la prestation de service: Révision du proces...	Présentatio...	Report	
RRQ	2002 Décembre	Stratégie de communication et de suivi intégré des intervention...	Présentatio...	Report	
RRQ	2004 Mars	Mission possible RPS: Net Régie Service en ligne	Présentatio...	Report	
RRQ	2006 Mars	Mon Dossier GouvQuébec en ligne: Un réseau de services gou...	Gouvernem...	Report	
RRQ	2003 Mars	Stratégie de communication et de suivi intégré des intervention...	Dossier d'a...	Report	
Gray	2002	Projet RPS: Commentaires et réflexions	Conférence...	Conference...	
RRQ	2005 Février 3	Présentation de la stratégie de réalisation	Centre d'ex...	Report	
RRQ	2007 Février 14	Schéma de classification des processus de la Régie des rente...	Report	Report	
RRQ	2004 Mars	Rapport d'état d'avancement Phase 1 livraison 2	Report	Report	
RRQ	2004 Février	Rapport d'état d'avancement livraison 2 résultats préliminaires...	Report	Report	
RRQ	2004 Avril 5	Calendrier de livraison phase 2	Report	Report	
RRQ	2004 Février 20	Vision de l'état en matière de Prestation électronique de Service: Point de vue de l'évolution des travaux (Présentation PowerPoint).		Report	

Showing 59 out of 59 references.

Ready

Hide Preview



#### 4. Exemple de fiche de Document

---

GOP, 2004 Février 20,

**Reference type :**

Report

**Record Number**

45

**Author**

GOP

**Year**

2004 Février 20

**Title**

Vision de l'État en matière de Prestation électronique de Service: Point de vue de l'évolution des travaux

**Series Title**

SQAG

**City**

\*\*\*\*\*

**Institution**

GOP

**Type**

Présentation PowerPoint

**Short Title**

Vision G7 du 20 Février

**Contents**

Vision de l'État en matière de prestation électronique de service

Point sur l'évolution des travaux

Participants (Hauts cadres du Gouvernement et de différents MO; CÉFRIO et Cabinet de Consultants, Groupe Gartner)

Mandat: Production de la vision Gouvernementale en matière de PES

Architecture de la vision

Processus de production de la vision

Processus de consultation pour réaliser la visionÉchéancier, Livrables



**Keywords**

Mésoévolution  
 Relation interorganisationnelle  
 Interactions externes  
 Intégration interorganisationnelle

**Abstract**

Cette présentation PPT présente la préparation et la planification d'un programme de développement d'une vision commune en matière de PES au niveau du Gouvernement du \*\*\*\*, qui sont les membres ou MVO impliqués et le rôle à jouer, la portée, l'échéancier de réalisation.

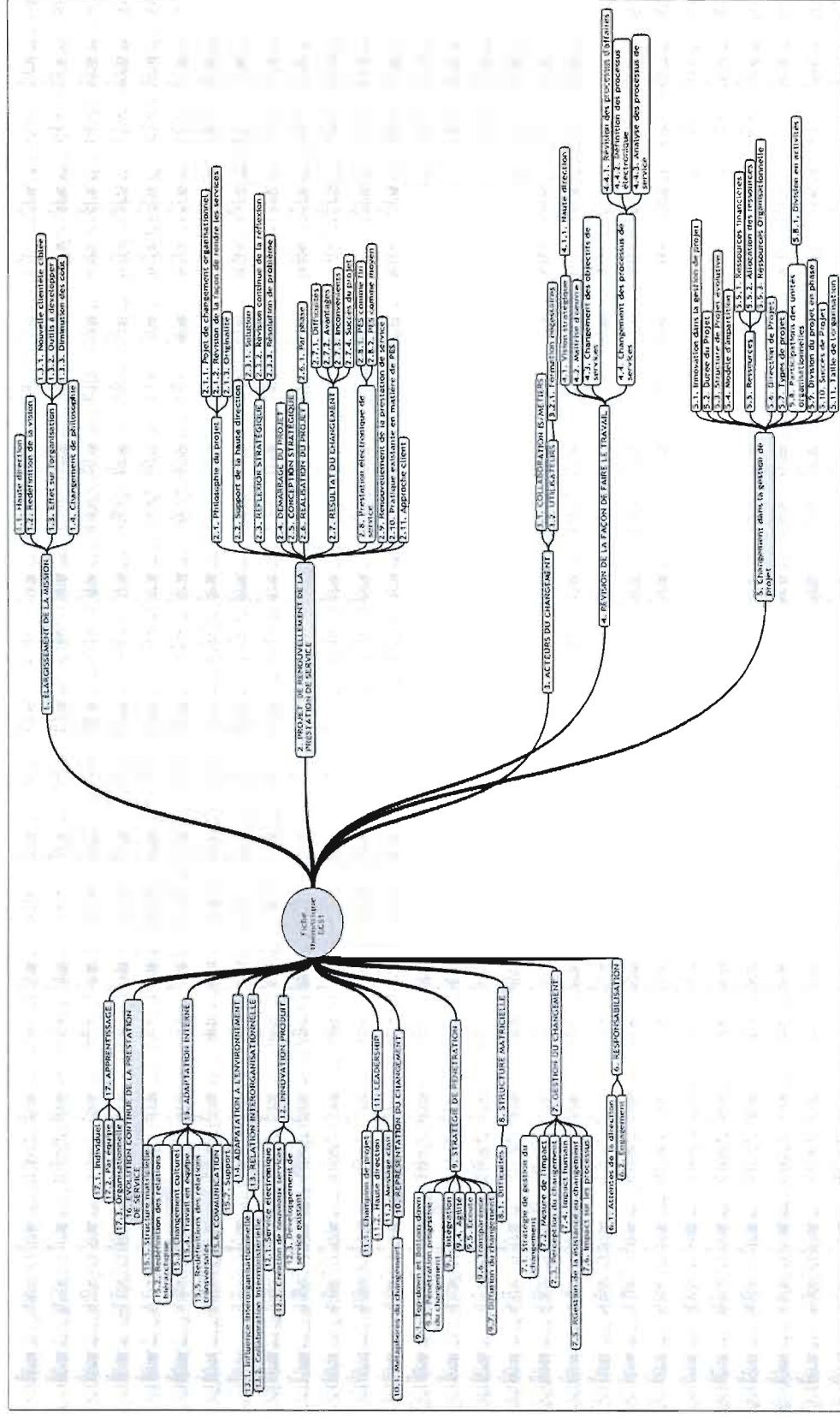
**Notes**

- Analyse de la mésoévolution entre le développement de l'Ae et le reste du Gouvernement du Québec
- Deuxième période (2001-2004)
- Explication de la Relation d'échange interorganisationnelle

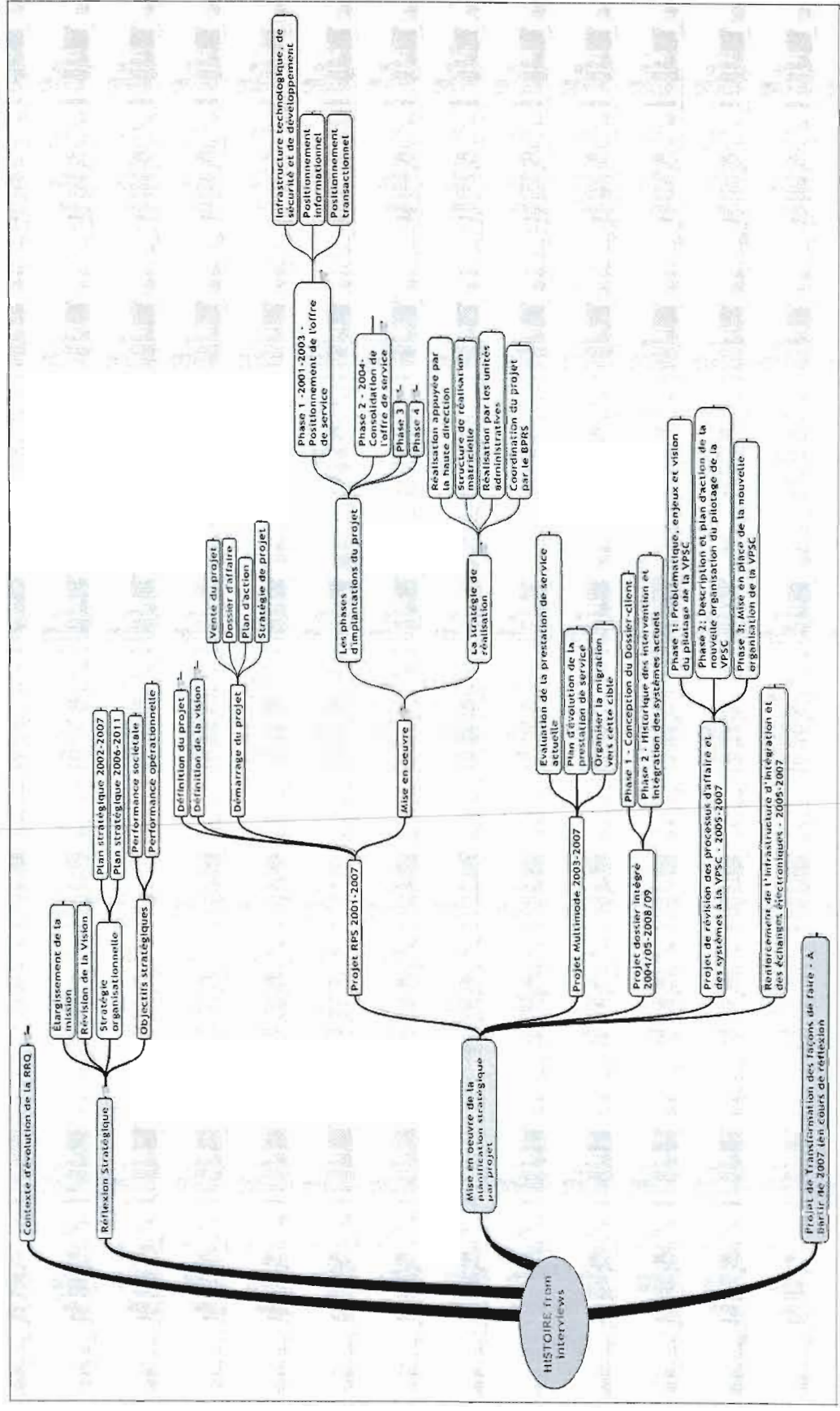
**file:**

C%3A%2FDocuments%20and%20Settings%2FBen%20Dhaou%20Soumaya%2FBureau%2FTERRAIN%2FRRQ%2FDocuments%2FIntranet%2F09-%20Pr%C3%A9sentations%20et%20rencontres%2FPr%C3%A9sentations%20externes%2FPr%C3%

## 5. Exemple de cartographie des codes



6. Cartographie sommaire de l'histoire du développement de l'Administration électronique (exemple du GOP)



## 7. Présentation détaillée de la procédure de codage

### Codage de l'ensemble des entretiens avec Atlas/ti

On a choisi d'utiliser le logiciel Atlas/ti d'une part pour des raisons pratiques (disponibilité du logiciel à l'université) mais surtout pour la démarche que ce dernier permet en matière d'analyse de contenu. En effet après avoir consulté plusieurs documents relatifs aux logiciels d'analyse qualitative (Sabourin, 2007, Gendron, 2003, Navarro-Flores, 2003) il a semblé qu'Atlas/ti apporte une certaine flexibilité et est particulièrement adapté dans à l'analyse des données semi-structurée tel que les données qui ont été collectées. Selon plusieurs chercheurs (Gendron, 2003 ; Sabourin, 2007 ; Navarro-Flores, 2003) Atlas/ti est un logiciel d'analyse de contenu qui a été développé dans l'optique d'une démarche d'analyse par théorisation ancrée. Le logiciel vient ainsi faciliter la manipulation des données en nous aidant dans les activités liées à "l'analyse, l'interprétation de texte, notamment la sélection, l'identification, l'annotation et la comparaison des segments de textes pertinents". En facilitant ces tâches, il favorise selon nous (Gendron, 2003; Navarro-Flores, 2003; Sabourin, 2007) la construction théorique qui est l'objectif visé au terme de cette recherche.

### Création d'une Unité Herméneutique

Avec Atlas/Ti nous avons commencé par créer deux unités herméneutiques qui constituent des domaines d'interprétation des textes. C'est un fichier sur Atlas TI où l'on regroupe plusieurs documents relatifs à un même projet de recherche ou ici à la même étude de cas, les codes de chacun des documents, la définition de ces codes, les segments codés ainsi que les mémos à savoir toutes les notes et réflexions et références théoriques du chercheur relatifs à un code, un segment, un document, un réseau de code etc., les relations entre les codes, les familles de codes etc....En résumé, l'unité herméneutique est la toile qui sous-tend les résultats d'analyse.

Nous avons regroupé notre corpus de documents, entretiens et notes d'observation par unité herméneutique. Nous avons donc travaillé avec deux unités herméneutiques, à savoir le premier cas, la GOP et la seconde sera le MINR.

### Regroupement des textes en famille

A l'intérieur de ces unités herméneutiques on a regroupé les documents en trois sous-catégories: Entretiens, Documents et Observation (cette dernière catégorie n'existe pas pour l'instant dans l'unité herméneutique MINR). A l'intérieur de ces catégories, nous avons encore divisé et regroupé à l'intérieur des entretiens, et les documents en famille.

Par exemple au sein de l'unité herméneutique RRQ, nous avons créé trois catégories les entrevues, les documents et les observations. Au sein de la catégorie des entrevues nous avons créé quatre familles (Comité de direction, comité de réalisation et comité de mise en œuvre et les utilisateurs), dans la catégorie des documents idem, nous avons subdivisé les familles (Compte rendu de réunion du comité de stratégie, etc.). Chacune des familles a été présentée, décrite dans un mémo pour expliquer et ainsi garder en continu une trace des activités réalisés et la raison tout le long de la procédure d'analyse qualitative (Sabourin, 2007).

### **Éditer une liste de codes à priori**

A l'issu de l'analyse phénoménologique des textes nous avons déterminé une liste de thématiques et de mots clés que nous avons défini à priori qui a été importé dans Atlas/ti pour commencer le processus de codage que nous présentons en détail ci-dessous.

### **Coder l'ensemble des entrevues**

Le codage est une des activités centrale dans l'analyse des données qualitative. Le codage est le principal moyen qui va permettre de travailler les données de manière systématique afin d'arriver à terme à une compréhension profonde. On va voir dans ce qui suit, qu'il est important de commencer par coder les données brutes et de faire en sorte que les premiers codes utilisés soient très proches des termes employés par les répondants. Aussi plusieurs chercheurs et principalement Demers (2003) nous suggère de commencer dès le début du codage à repérer les différences et les similitudes dans la présentation des éléments de réponses des répondants, de repérer les éléments surprenants et contre-intuitifs et de prendre des notes au fur et à mesure du codage les premières impressions, les interprétations etc. sur les données. Les fonctions de mémos, d'édition de commentaires, de prise de notes et espace qu'offre le logiciel Atlas/ti facilite cette prise de note régulière dans l'analyse qualitative.

### **Codification ouverte**

Cette première phase de codage permet d'identifier dans le texte les concepts, leurs propriétés et dimensions. C'est un premier niveau d'analyse du corpus de documents (entrevues retranscrites, documents, rapports, compte-rendu de réunion etc.) que nous avons sélectionnés pour dégager et compléter notre liste de codes (ou de concepts). De cette codification ouverte émergent principalement deux types de codes qui seront épurés par la suite lors de la codification axiale et à moindre mesure des codes conceptuels (voir encadré 1).

### Encadré 1. Les types de codes (Huberman et Miles, 2003)

#### *Codes descriptifs*

- les codes descriptifs: il s'agit de codes dans leur état le plus brute qui représente exactement le mot précis, la chose ou l'entité nommée par le répondant (proche des paroles du répondant)

#### *Codes interprétatifs*

- Codes interprétatifs: Représente la connaissance du contexte du discours que le chercheur développe au fur et à mesure que l'analyse avance.

#### *Codes conceptuels*

Les codes conceptuels correspondent à l'émergence des codes conceptuels qui correspondent à l'émergence des nouveaux concepts ou à une nouvelle interprétation des vieux concepts à partir des données.

Comme par exemple, le code de "capacité organisationnelle de changement" que nous avons proposé dans une conception préliminaire dans cette thèse. Cette définition constitue le produit d'une synthèse de la conceptualisation de la capacité organisationnelle de changement dans la littérature:

- La conduite de changement: flexibilité organisationnelle et mécanismes d'apprentissage
- L'approche « Resource-Based View »: Capacité dynamique
- Les théories évolutionnistes: Capacité d'absorption

En règle générale, les codes conceptuels émergent à la dernière étape de l'analyse, voire au moment de la codification sélective, il n'est pas impossible, selon Huberman et Miles (2003) pour le chercheur de dessiner les premières ébauches des codes conceptuels à cette étape de la codification.

Cette phase permet de faire émerger le plus grand nombre de code à partir des données et d'y assigner un nom associé au discours pour nommer clairement ce dont les répondants parlent et comment ils en parlent. Ces codes sont réutilisés d'une entrevue à une autre. La liste des codes interprétatifs et descriptifs obtenus sont alors épurés à chaque nouvelle retranscription de document afin de préciser et d'enrichir la liste des codes jusqu'à stabilisation, de sorte qu'à la fin de la codification la liste n'augmente pas. Cette première phase du processus de codage peut-être divisée en trois étapes qui sont présentées ci-suit :

#### **Étape 1: Codification ouverte de la première unité herméneutique**

*Activité 1 :* Nous avons commencé l'analyse par la codification ouverte. Donc nous avons procédé à l'examen de chaque entrevue et chaque document segment par segment en leur assignant des codes. Chaque segment a ainsi été codé par un ou plusieurs codes répondant précisément aux deux questions:

- De quoi parlent-t-on?

- Comment en parlent-on?

Activité 2 : Après avoir terminé le codage de la première unité herméneutique, nous avons analysé chaque code par code afin de vérifier la définition du code et de s'assurer en faisant des retours sur texte que les définitions des codes reflétaient bien le contenu du segment du discours du répondant. Et ce en utilisant le rapport " quotation list name and references" : il s'agit d'un rapport qui rassemble pour chaque code une liste des segments, des mémos et des commentaires relatif au code sélectionné (voir exemple, 6.4). Une lecture globale de ce rapport va nous permettre d'attribuer une définition synthèse au code en question et de vérifier si chaque segment codé avec ce code correspond bien à la définition du code que nous entendons lui associer. Une fois cette vérification code par code effectuée nous avons analysé le rapport de définition de code.

### Activité 3 : Analyse du rapport de définition du code

Dans le rapport de définition des codes, on retrouve la définition que nous avons associée à chacun des codes pour l'unité herméneutique en question.

Cette analyse va nous permettre de faire une deuxième épuration du codage afin d'éliminer les codes équivalents et de préciser la définition des codes. Nous avons également effectué des retour sur le codage de certaines entrevues afin de préciser le codage de certains segments et afin de nous assurer une seconde fois que la définition du code reflète bien le contenu des segments du discours.

Ayant ainsi épuré une liste de code descriptif et interprétatif voir dans certains cas conceptuels, nous allons dans un deuxième temps exporter la liste des codes d'une unité herméneutique à l'autre "MINR".

## **Etape 2: codification ouverte de la seconde unité herméneutique**

Avec la codification ouverte de la seconde unité herméneutique, au fur et à mesure que l'on avance dans ce codage, nous tentons de continuer le processus d'épuration des codes le plus possible de sorte que ceux-ci se précisent en même temps que la liste des codes s'enrichi jusqu' à atteindre un niveau de stabilité.

Si bien qu'une fois le processus de codification ouverte de la deuxième unité herméneutique achevé que notre liste de code n'a pas augmenté de manière significative et qu'on puisse arriver à une liste définitive de code suffisamment solide pour refléter le contenu des entrevues et documents codés.

Tous les codes nouveaux qui ont émergé dans cette seconde unité herméneutique seront codé en majuscule pour faire la distinction des codes de l'unité herméneutique "MINR" des codes issus de l'unité herméneutique "RRQ" et vis versa, et cela afin de repérer plus facilement les similarités et les différences dans le discours des répondants entre les groupes indépendamment du rôle de chaque groupe dans le projet de développement de l'Ae.

### **Étape 3: Premier niveau de conceptualisation**

Une fois la codification ouverte de chaque unité herméneutique terminée, une seconde épuration des codes est effectuée afin de tendre vers une deuxième étape de conceptualisation. Selon Navarro-Flores, « chaque épuration constitue une nouvelle lecture des données, car il s'agit d'une rupture épistémologique par rapport à la première interprétation, au passage à un processus d'abstraction et d'analyse, afin de construire une nouvelle conceptualisation du phénomène ».

Cette étape va se faire à l'aide des rapports de fréquence de chaque unité herméneutique (il s'agit d'un tableau contenant tous les codes utilisés dans les différentes entrevues et la fréquence d'apparition dans chaque entrevue (voir exemple annexe 5).

Il s'agit en d'autres termes d'une analyse des fréquences des observations empiriques dans le but de rendre l'interaction entre les acteurs, les actions de ceux-ci et les conséquences de ces actions (en d'autres termes les interactions et les dynamiques entre différents groupes).

Le regroupement que nous avons réalisé ici par famille facilite l'analyse intergroupe et intragroupe et particulièrement dans le cadre de cette recherche car elle va permettre d'observer la dynamique qui existe entre les différents groupes en terme d'action, d'interaction (communication, vente, promotion etc...) et en ce qui concerne les conséquences de ces actions et interactions.

Aussi, cette fréquence permet de distinguer entre les thèmes abordés à travers les questions des entrevues ainsi que les thèmes émergents dans le discours (principalement des codes interprétatifs émergents des données récoltées).

Il résulte de cette phase de codage, une analyse en profondeur des codes interprétatifs, descriptifs ayant une fréquence élevée. Il nous semble alors nécessaire d'analyser plus particulièrement ces codes et de revoir leur définition et leur interrelation. De plus, nous avons identifié un troisième type de code, dont nous avons déjà parlé à savoir les codes conceptuels. Même si ces codes n'ont en général pas une fréquence très élevée mais qui étant donné la problématique et le cadre théorique de notre thèse ont une place importante dans notre étude et méritent d'être analysés dès cette phase de codage et non les laisser en fin d'analyse comme dans le cadre de recherche interprétative. Mais pour y parvenir, il faut commencer par distinguer entre les types de code qui est l'objet de l'étape suivante.



#### **Étape 4: Distinction entre les différents types de codes**

Cette quatrième étape consiste en premier lieu à distinguer entre les trois types de codes (descriptifs, interprétatifs et conceptuels) dans chaque rapport de fréquence. En second lieu à examiner les définitions de chaque codes et ce à l'aide du rapport de code.

Le rapport de code reproduit en fait la totalité des segments de toutes les entrevues d'une unité herméneutique (Le rapport de code identifie par exemple sous le code changement répond à la question de quoi parle-t-ils). Une fois les définitions examiner, il s'agit dans un troisième lieu à partir de l'analyse effectuer à partir des rapport de code de chaque code de déterminer d'une part la capacité du code à refléter le contenu du discours du répondant et d'autre part d'identifier les caractéristiques de ce code. Pour ce faire, il s'agit d'analyser le code en se posant les questions: comment en parlent-ils, mais aussi, quand, qui, pourquoi, etc... Afin d'obtenir le plus de précision possible sur le code en question.

Cette étape constitue une étape de validation, suivi d'une étape de conceptualisation car la lecture de chaque segment permet de valider la fidélité de la codification (confirmer que chaque code reflète le contenu de chaque segment). Mais permet également de d'approfondir la conceptualisation de chaque code en cherchant segment par segment la réponse aux questions précédentes.

## Output de la phase de codification ouverte

Cette première phase de codage nous permet d'abord :

- D'identifier les catégories et donc les thèmes clés et leurs interprétations thématiques sont précisés
- D'identifier les concepts clés et leur définition (ou sous-catégorie)
- D'établir et de définir les relations entre les catégories et les concepts clés à l'aide de la fonction « Network view ».

Trois points importants dont nous n'avons pas présenté avec précision jusque là : En premier, le choix des catégories reflète bien évidemment le sujet de recherche. En deuxième, les étapes que nous avons présenté jusque là ne sont pas des étapes successive dans le temps mais se font de manière simultanée et itérative. Enfin, la prise de note tout le long du processus de codage ouvert afin de faciliter l'interprétation qui est un élément essentiel pour pouvoir réaliser les deux phases suivantes de codages à savoir le codage axial et le codage sélectif.

## Codage Axiale

Cette deuxième phase de codification du corpus de textes consiste en un processus permettant de relier les catégories à leur sous-catégories. En d'autre terme, il s'agit de regrouper les codes autour d'axes d'analyse. Ici encore il est important de préciser que cette phase ne vient pas de manière successive dans le temps mais déjà dans la première phase non seulement à l'aide des commentaires éditer au fur et à mesure de la codification, des prises de notes, des différentes phases de lecture, relecture et épuration des codes, certaines relations entre les codes ont déjà été identifier. Et en identifiant quelques relations entre les codes, la codification axiale est alors déjà amorcée.

Cette phase de codification axiale se fait notamment à l'aide du rapport des codes co-occurent. Ce rapport est un document qui permet d'obtenir et d'examiner la cooccurrence d'un code particulier avec d'autres codes qui sont utilisés pour coder le même segment ou dans le même paragraphe. Ainsi, à l'aide de ce rapport de cooccurrence nous permet d'identifier les relations entre les codes co-occurent.

La codification axiale nécessite en plus d'identifier les relations entre les codes co-occurent, d'examiner les données et de répondre aux questions suivantes :

Quel est le type de relation qui existe entre ces codes?

Comment caractériser ces relations?

S'agit-il de relations qui s'appliquent aux deux unités herméneutiques ? (question importante et pertinente pour la théorisation plus tard)

Les réponses à ces questions vont aider à identifier les différents niveaux conceptuels d'un code, de manière à distinguer des catégories et des concepts.

#### **Encadré 2. Précision des définitions des termes utilisés**

Selon Navarro-Flores (2003):

Catégories ce sont des concepts précisés et épurés à travers une comparaison des concepts entre eux (ce sont des concepts plus abstraits qui sont classifiés sous le terme de catégorie)

Ainsi, l'objectif de cette phase est d'établir des liens et des relations entre les catégories dégagées dans la phase précédente en retournant sur les segments de textes associés à un ou plusieurs codes, dans le but d'approfondir et de nuancer l'analyse de la première phase de codification. En d'autre terme, cette phase permet d'établir des relations entre les codes et d'y associer quant à la portée théorique voir capacité explicative (regroupement des codes selon des axes théoriques émergents des données.

Deux principales étapes composent cette codification axiale: Comparaison des codes et la hiérarchisation des codes

**Comparaison des codes.** La comparaison se fait sur les codes entre eux.

**Hiérarchisation des codes.** La hiérarchisation se fait entre catégorie et concepts. Les catégories sont un regroupement de concepts liés à un même évènement ou à la même relation. Les concepts quant à eux expliquent et caractérisent la catégorie. Cette hiérarchisation a permis de regrouper les catégories selon qu'elles répondaient à l'une ou l'autre des questions de recherche!!

#### **Codage Sélectif**

Le codage sélectif consiste quant à lui à établir des relations entre les codes de sorte à identifier des concepts centraux, des concepts explicatifs et d'autres concepts liés. C'est en comparant ces concepts et en établissant des relations entre eux que se construit la nouvelle théorie (Navarro-Flores, 2003). En d'autre terme, les catégories qui émergent dans cette phase du codage sont les dimensions du modèle conceptuel que nous allons retenir en résultat de

notre thèse, en tenant compte à la fois de leur ancrage dans le contexte empirique et de leur capacité à répondre aux questions de recherche.

Dans ce sens, cette étape que les auteurs qualifie d'être la dernière phase du processus de codage qui va conduire à terme à la théorisation en d'autre terme il s'agit de la partie qui correspond à la présentation des résultats de la recherche. Cette étape permet d'approfondir les résultats obtenus dans la phase de codage précédente de notre en permettant selon Paillé (1994) de comparer et d'évaluer la capacité explicative des codes en fonction d'une part par rapport au cadre d'analyse et d'autre part par rapport aux différentes dimensions et construits par rapport au cadre conceptuel préliminaire.

Dans cette phase de Codage, Navarro-Flores (2003) nous suggère à cet effet d'interroger et de confronter le cadre théorique préliminaire et/ou de proposer à partir des catégories émergentes des données dans le but de « compléter la capacité heuristique des catégories et de mieux expliquer les relations entre les catégories ».

### **Théorisation**

Une fois le processus de codage et d'analyse effectué arrive alors la phase de théorisation. Cette phase fait suite logique à l'examen, le codage, lecture et épuration des données, création de catégories qui a permis une première conceptualisation des données afin de qualifier les aspects importants du phénomène que l'on étudie.

Ces catégories qui ont émergé des phases de codage axial et le codage sélectif deviennent dans cette phase les principaux outils d'analyse pour la phase de théorisation.

## 8. Exemple d'un extrait de codage à l'aide d'Atlas-ti de l'unité herméneutique GOP

P2- Numéro de document dans la base de données ESC2-

- Entrevue
- Famille d'entrevue
- «Comité Stratégique »
- Numéro d'entrevue

Liste des mémos

Extrait de l'entrevue

Arborescence des codes

ML. Ben moi j'étais pas ici lors du lancement du projet je sais que c'est un équipe ici de la DSI qui avait à la demande du président. Ce qu'il faut comprendre que c'était l'ancien président de la Régie, Monsieur Guy Morneau qui avait une vision qui avait une place importante à la prestation électronique de service donc c'est là qui avait lancé l'idée les gens ici à la DSI avait monté un dossier d'affaire dans lequel on explorait toute une série de services là et on voyait une transformation de la régie se faire.

Le projet a eu le ok du CA en Mai 2001, a démarré vraiment en sept 2001 et moi je suis arrivé en Janvier 2002, comme directeur de projet. Donc toute la phase de réflexion, venue qui avait eu à l'intérieur, je sais que avant que j'arrive y avait eu beaucoup de présentation auprès de l'ensemble des directeurs pour partager la vision moi j'ai pas participé à ça. Moi quand je suis arrivé je travaillais pour madame Labelle c'est elle qui m'avait recruté. Donc moi c'était plus là le volet organisation et gestion de projet. Je gérais le projet.

J'organais les travaux de tout le monde pour que ça fonctionne.

On avait découpé le projet à l'époque en différente phase, y avait, y avait, la même vision qui disait qu'on allait migrer la clientèle des modes traditionnels vers les modes Web. Mais on va aussi transformer aussi l'organisation en arrière et on va en faire une organisation plus Web là. Donc c'était l'idée. Et pour faire ça il y avait un certains nombres de services qui avait été identifié, un certains nombres de travaux. C'est découpé en phase, la stratégie avait été, y avait beaucoup de technologie là dedans dans ce projet, pour pouvoir mettre en ligne des services personnalisés comme on le souhaitait. Les gens des technologies ici devaient, y avait un bon travail à faire pour modifier les systèmes, pour mettre une infrastructure Web. On avait fait le choix à l'époque comme organisation de tout faire à la maison. De pas offrir de par aller prendre par exemple des services d'un fournisseur de services Web de développer notre propre infrastructure web, de développer notre propre technologie, notre sécurité. Parce qu'il faut comprendre qu'on offrait des services qui permettait l'accès à nos bases de données en temps réel donc pour notre sécurité pour la protection des données et des renseignements personnel. Donc ça faisait qu'il y avait un gros volet technologique donc qui sous-tendait un peu. Et le projet était perçu dans l'organisation comme un projet technologique. Malheureusement, donc ça peut être pas.

Malgré les succès ça a peut être nui un petit peu du point de vue du projet transformation.

Donc on avait découpé en phase, on avait quatre phase de prévu. Et la première phase consistait beaucoup à développer toute cette infrastructure là et à développer les premiers services et il y avait des services de prévue pour chacune des autres phases. Mais par contre y avait entre chaque phase une étape d'évaluation ou on se reposait pour dire est-ce qu'on devrait faire ce qui est initialement prévu dans la phase suivante ou est-ce qu'on devrait s'ajuster. Initialement, toutes les services avaient été prévues en mode personnalisé donc avec un identifiant. La clientèle évoluer peut être pas aussi vite qu'on le pensait. Dans le niveau, du gouvernement électronique on demeurait le seul gouvernement qui offrait ce type de prestation de service personnalisé. Et il y

Démarrage du projet...  
Aide direction...  
Conception...  
Développement du projet...  
Développement technologique...  
Perception du changement...  
Déploiement en phase...  
Prestation électronique de service...  
Réalisation du projet...  
Promotion de la régie...  
Vision stratégique...  
Ressources...  
Définition du projet...  
Développement technologique...  
Perception du changement...  
Déploiement en phase...  
Prestation électronique de service...  
Réalisation du projet...

RRQ - ATLAS.ti  
File Edit Documents Questions Codes Memos Networks Views Tools Extras Windows Help  
Acteurs du projet (P16) - Super  
Actes du projet (P16) - Super  
P16 - ESC2.doc

Size: 100% ANSI CP-0

## 9. Rapport de code exemple : l'exemple du code apprentissages

### 53 quotation(s) for code:

#### Apprentissage

#### Report mode: quotation content, memos and hyperlinks

#### Quotation-Filter: All

---

HU: RRQ  
 File: [C:\Documents and Settings\Ben Dhaou Soumaya\Bureau\THÈSE 2007\Scientific Software\ATLAS...\RRQ.hpr5]  
 Edited by: Super  
 Date/Time: 08-05-07 18:18:31

---

#### P 1: ECS1.doc - 1:151 [Aussi, la DSI a appris a ne pl..] (263:263) (Super)

Codes: [apprentissage]

No memos

Aussi, la DSI a appris a ne plus être maître de projet tout le temps.

#### P 3: ECS3.doc - 3:44 [Alors si je vais partir à 55 -..] (87:88) (Super)

Codes: [apprentissage]

No memos

Alors si je vais partir à 55 - 65 ans c'est assez facile de quantifier le niveau d'épargne que je dois avoir. Donc à ce moment là de suggestions à la personne vous avez voulu aller à la retraite à 55 ans mais vous avait pas ou à peine amassé 40% de votre revenu il vous manque un 30% de revenu à ramasser. Alors pour atteindre ça, le temps qui vous reste si vous continuez à travailler à la Job que vous avez là, il faudrait que vous mettiez un 10000 \$ par mois ce qui est impossible.

Alors c'est là que les gens réaliser, ben je vais rallonger donc je vais partir à 60 ans alors il faut que vous mettiez 6000 \$ ce qui est encore beaucoup et ainsi de suite.

#### P 3: ECS3.doc - 3:109 [tout le monde dans la machine ..] (142:142) (Super)

Codes: [apprentissage] [Orientation client de la RRQ]

No memos

tout le monde dans la machine interne maintenant pour avoir eu une finalité connaît son client, connaît le besoin et utilisait toute l'information qu'on être capable de mieux dessiner notre clientèle ce qu'on a jamais fait dans le passé.

#### P 3: ECS3.doc - 3:121 [Tout le monde est bien heureux..] (146:146) (Super)

Codes: [apprentissage]

No memos

Tout le monde est bien heureux de participer à quelque chose de neuf quelque chose d'innovateur donc ils sont bien conscient qu'en faisant ça ils développent leur propres valeurs à la fois sur le marché là à l'interne que sur le marché privé.

#### P 3: ECS3.doc - 3:152 [n dit regarde c'est à ce stade..] (180:180) (Super)

Codes: [apprentissage]

No memos

n dit regarde c'est à ce stade là que tous ce qu'il faisait il le faisait dans un but très louable de dire ah on peu être plus utile au Québécois c'est de leur montrer c'est comme on dit quand on parle de développement dans les pays en voie de développement vaut mieux vous apprendre à pêcher que de vous donner du poisson. Alors apprenner au monde à pêcher que de lui donner du poisson.

**P 3: ECS3.doc - 3:180 [Et entre les deux, comme ils é..] (213:213) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Et entre les deux, comme ils étaient associés à tous ces projets là, les gens étaient à même de se développer personnellement et professionnellement, en participant et en développant des habilités à travailler en équipe et puis d'être capable de faire à des enjeux de repositionnement de service en matière électronique.

Comment:

Il s'agit ici d'une dimension de l'apprentissage celle qui démontre l'alignement entre l'évolution de l'organisation et l'évolution individuelle dans ce sens l'apprentissage peut-être présenter comme un mécanisme d'évolution de la capacité organisationnelle de changement de l'organisation.

**P 3: ECS3.doc - 3:257 [comme je te disais ca a changé..] (356:356) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Comme je te disais ca a changé. Ca change tout dans une organisation parce que tu redéfinis ta façon dont tu vas rendre ton service à la clientèle dans une perspective beaucoup plus intégrée donc ça amène nécessairement à systématiser des approches donc d'être transversal plutôt qu'en silo. Donc tu brise chacun des silos parce que si tu maintiens une logique de silo ça ne l'avance pas. Parce qu'on est super pour ça travailler en silo pour arriver au client. Donc cette logique de transversalité qu'implique le Web amène des changements profonds au fonctionnement d'une organisation. Je te l'ai dit l'équipe de gestion gère pas de la même manière. Elle apprend à gérer son client ce qu'elle ne faisait pas avant. Les employés doivent travailler avec d'autres employés en équipes de d'autres directions avec des dimensions complètement différentes de les leurs. Bien sûr leur plus value c'est de connaître les opérations mais aussi d'intégrer les préoccupations d'un paquet de monde qu'ils ont eu à intégrer c'était l'organisation qu'il le faisait dans ses systèmes et processus mais dans une prestation tout est dedans.

Comment:

Dans tout ce paragraphe l'idée c'est un nouvel apprentissage de l'organisation

- l'apprentissage d'une nouvelle façon de faire dans l'organisation
- l'apprentissage du travail en équipe
- l'apprentissage de la clientèle et de la façon de gérer la clientèle

**P 3: ECS3.doc - 3:266 [Alors si tu veux pas te dévelo..] (363:364) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Alors si tu veux pas te développer faut pas que ça te surprenne que tu sois pas affecté sur des projets et si t'es pas affecté sur des projets tu développeras pas et ça se peut qu'on passe partout sur ta promotion parce que t'auras fait de quoi pour l'organisation.

**P 3: ECS3.doc - 3:272 [La formation tu l'auras je te ..] (367:367) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

La formation tu l'auras je te la paye aucun problème. L'horaire variable tu l'as il est là. Les conditions physique, matérielle. Un des plus intéressants, la sensibilisation par exemple à l'un des outils Web là ou des techno toujours, l'ergonomie aussi. Un employeur qui veut avoir du soutien doit créer des conditions de travail intéressantes des possibilités de se mettre en valeur et des possibilités de se réaliser.

Comment:

Il s'agit de motiver l'apprentissage pour le changement !

Pour favoriser un comportement apprenant (participer, contribuer, impliquer au changement)

L'apprentissage des individus semble un facteur très important qui favorise le changement

Donc l'organisation doit le motiver en créant et en réunissant les conditions nécessaires pour y arriver (ressources, moyens, autorisations)

Il s'agit en d'autres termes de montrer aux individus qu'on s'intéresse à leur développement !

**P 4: ECS4.doc - 4:95 [Donc c'est ca ici, réévaluation..] (110:110) (Super)**

Codes: [adaptation à l'environnement] [apprentissage]

No memos

Donc c'est ca ici, réévaluation à chaque phase en fonction de l'évolution de l'internet et de l'internaute en fonction des résultats qu'on aura obtenu de l'expérience qu'on aura acquise etc.

**P 4: ECS4.doc - 4:108 [Je dirais oui mais avec nuance..] (134:134) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Je dirais oui mais avec nuance. C'est principalement je dirais oui mais avec évidemment avec tout l'impact que ça a eu sur la formation des individus

**P 4: ECS4.doc - 4:193 [Aujourd'hui quand on installe ..] (215:216) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Aujourd'hui quand on installe ici un local comme celui-ci on se pose pas de question on met des tables on met des chaises on met un téléphone. Y a quelques années on se demandait, combien j'achète de téléphone, est ce que c'est un téléphone pour deux employés. Quand les ordinateurs sont arrivés, on pose un ordinateur chez un groupe de 15 employés.

Aujourd'hui on se pose plus de question, un poste, une table une chaise puis un ordinateur. La composante électronique fait maintenant partie de l'organisation.

Comment:

Routine organisationnelle -institutionnalisation du canal Web dans les pratiques organisationnelles

**P 4: ECS4.doc - 4:210 [Y a en a beaucoup. Beaucoup d'..] (231:231) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Y a en a beaucoup. Beaucoup d'obstacles et beaucoup de leçon. Les obstacles. Je dirais le principal n'est pas le Web. N'est surtout pas technologique. Les obstacles technologique j'y crois pas. La technologie c'est des moyens, c'est une façon ce sont des outils et on s'en sert très bien.

**P 4: ECS4.doc - 4:233 [Mais c'est ca je pense les deu..] (250:251) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Mais c'est ca je pense les deux éléments principaux. C'est de perdre un petit peu le contrôle sur le déroulement de A à Z. Les directeurs qui ont souvent travaillé avec nous. Voulait tout lire toutes les phases une par une puis vraiment tout contrôler. Ils pensaient que c'était une perte jusqu'à temps qu'ils se rendent compte que c'était avantageux pour eux. Et puis la deuxième élément, c'est par rapport à la confidentialité. Je suis moi par rapport à la mission, détenteur de l'information et releveur de la confidentialité de cette information là.

C'est pas vrai qu'il y a un système qui va venir en arrière de moi et prendre cette information là et puis la diffuser sans que moi je aie comment ça fonctionne parce que je vais être éventuellement être appelé à rendre compte de ça. Mais tout ça c'est ma vision à moi. Je dis pas que c'est la vérité.



**P 4: ECS4.doc - 4:282 [Chacun des chantiers quand on ..] (313:313) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Chacun des chantiers quand on voulait savoir l'état du projet on avait tous ces mandats là. Y avait des mandats qui étaient identifiés qui étaient pas planifiés encore à venir. Le temps qu'ils n'étaient pas à venir y avait à personne qui travaillait dessus.

**P 5: ECT1 - 5:29 [Ils avaient développé leur exp..] (19:19) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Ils avaient développé leur expertise et ils avaient une vue du réel. Les premiers services qu'on avait développés c'était probablement plus ardues à cause du manque d'expertise mais c'était tout à fait normal.

**P 5: ECT1 - 5:112 [Bien souvent ce qu'il faisait ..] (76:76) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Bien souvent ce qu'il faisait c'est qu'il engagé une ressources contractuelles pour remplacer la ressources permanentes dans son job actuel. Fait que la ressources permanentes travailler au projet de façon à ce qu'elle apprennent.

**P 5: ECT1 - 5:116 [Fait que ca nous a, cette form..] (76:76) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Fait que ca nous a, cette formule nous a permis quand même d'opérer. Les ressources régulières qui était libéré pour le projet était remplacé temporairement. Les gestionnaires des opérations, je vous prête ma ressources mais j'en ai une autre qui prend sa place momentanément donc lui peut opérer puis le projet peut avancer de son côté.

**P 5: ECT1 - 5:162 [C'est un besoin théorique inco..] (148:148) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

C'est un besoin théorique inconnu, et même si on avait sondé les clientèles je suis pas sûre qu'on aurait eu une grande réponse mais à l'usage peut être qu'aujourd'hui BON ON ESSAYE DE SONDER NOTRE CLIENTÈLE ON ESSAYE on commence DE mettre en place des outils pour aller chercher leur poulx aller chercher bon, leur avis ou la difficulté à utiliser tel ou tel fonction, leur avis sur les fonctions à développer.

**P 5: ECT1 - 5:176 [C'est peut être plus facile ma..] (155:155) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

C'est peut être plus facile maintenant parce que maintenant il existe des prestations sous formes électronique. Bon les gens sont habitués, ils en voient ailleurs, ils en voient sur le privé. On peut commander sur ebay, on peut commander sur futurshop. Il y a des choses qui se font mais ça demeure quand même peut être un peu déficient chez nous là. On essaye de l'améliorer mais ça demeure quand même déficient.

**P 5: ECT1 - 5:195 [Si on leur donne l'occasion. S..] (165:165) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Si on leur donne l'occasion. S'ils ont l'opportunité d'acquérir ces compétences là je pense que c'est assez bien reçu par la totalité.

**P 5: ECT1 - 5:205 [Moi je découperais encore plus..] (171:171) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Moi je découperais encore plus d'une part parce que ce secteur d'activité là évolue très rapidement et pour livrer plus rapidement certaines choses je pense que c'était important et j'avais lu ça à un moment donné dans un document je pense que c'était en Ontario. Think big but start small.

**P 5: ECT1 - 5:210 [C'est ca un peu ce que je vous..] (177:178) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

C'est ca un peu ce que je vous disais. en 2000 y a pas beaucoup. Mais on aurait pu les sondé aussi. On aurait pu aller les chercher aussi. Tout ce monde c'est un peu les lois normales, Ceux qui sont un peu + +3 sigma. Il y a en a toujours quelques un qui sont un peu précurseur, un peu innovateur. Il y en a là qui commençait. Tout comme au début de l'internet celui qui était sur Internet. Il était un peu bizarroïde là. Là aujourd'hui c'est courant, tout le monde est là-dessus. Mais il y en a toujours qui sont précurseurs.

**P 5: ECT1 - 5:212 [Même aujourd'hui là le service..] (179:179) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Même aujourd'hui là le service ou je travaille on travaille fort pour mettre en onde des sondages. Parce que la [GOP] réalise des grands sondages. On a un service de sondage statistique classique du genre DG marketing. Mais l'internaute qui est en ligne.

**P 5: ECT1 - 5:224 [Comme je vous disais tantot, i..] (209:209) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Comme je vous disais tantot, il faut prendre le temps même si c'est dans un monde électronique, on change pas les manière de faire, on change pas les mentalités, on change pas les outils. Une personne qui a toujours communiqué ou interagie avec les organismes d'une certaine façon et elle est satisfaite pourquoi elle changerait. Faut lui donner un incitatif, faut lui montrer qu'elle a un avantage. Ce n'est pas évident surtout avec les clientèles âgées c'est pas évident.

Comment:

Accorder le temps à l'apprentissage autant à l'interne et à l'externe

La courbe d'apprentissage peut avoir une influence très importantes

**P 5: ECT1 - 5:228 [Moi je compte tantôt, entre au..] (212:212) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Moi je compte tantôt, entre autre, sur la prochaine génération qui du point de vue de la technologie va avoir beaucoup moins d'apprentissage à faire, que la génération qui précède qui avait et l'apprentissage et l'appropriation de nouveaux modes. C'est d'être passer. Ca va se faire. Mais malheureusement dans ce monde là on l'est pas tellement. Et pour que l'organisation adopte, assimile ces changements là, pour qu'elle évolue en fonction des modes de prestation, que les clientèles absorbe, s'adapte et adopte ces nouveaux modes là ; ça va prendre du temps. Prenons le temps de faire les choses et pour l'organisation et pour ses clientèles.

Comment:

Temps d'apprentissage

**P 5: ECT1 - 5:232 [Ca ca a changé beaucoup. Ca a ..] (216:216) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Ca ca a changé beaucoup. Ca a pris peut être les 7 ans pour arriver à là ce point là. Je pense que c'est fait

maintenant. C'est un plus maintenant parce que comme j'ai dis. Si on retourne autour de la table pour un projet de développement c'est tout à fait naturel d'envisager ça, de l'évaluer au mérite. S'il y a un intérêt on va poursuivre, s'il y a pas d'intérêt on va le développer autrement. Mais, il y a ??? Ce qui n'était pas le cas il y a 4-5 ans. Ce n'était envisagé comme une avenue intéressante ni pour la [GOP] ni pour la clientèle.

Comment:

Selon le rythme de changement et la courbe d'apprentissage

L'investissement et à Moyen Long terme Voir dans le cours de la dynamique des systèmes le noms des différentes boucles de rétroaction autant par rapport à la clientèle que par rapport à l'organisation à l'interne

**P 5: ECT1 - 5:235 [Il y a aussi que les développe..] (137:137) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Il y a aussi que les développements au début on avait pas vraiment de technologie de développement de service Web. Ça fait qu'on essayait d'appliquer les technologies qu'on utilisait pour les systèmes centraux à ce secteur d'Activité là et je pense que c'était inapproprié là.

**P 6: ECT2 - 6:13 [Donc ça ca voulait dire que le..] (54:54) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Donc ça ca voulait dire que le défi qu'on avait à relever. C'est qu'il fallait que les personnes apprennent c'était quoi.

**P 6: ECT2 - 6:23 [Bon ça me prend des gens de te..] (56:56) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Bon ça me prend des gens de techno qui devait tout apprendre là, infrastructure de développement etc...

**P 6: ECT2 - 6:72 [Fait que finalement je me suis..] (76:76) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Fait que finalement je me suis rendu compte que les personnes qui s'occupaient de l'implantation sont rendu un peu essouffés, donc ça se fait que tu te demandes bon !! ça a peut être été une bonne stratégie à ce moment là mais c'était pas quelque chose que tu pouvais continuer à faire.

**P 6: ECT2 - 6:74 [Aussi c'est certain mais on l'..] (80:80) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Aussi c'est certain mais on l'aura appris quand même je te dirais.

**P 6: ECT2 - 6:77 [Je pensais que ca serais bon. ..] (81:81) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Je pensais que ça serais bon. Je pense que ça l'a été. Pourquoi je te dis non, parce que dans le fond que tu les livre tous les trois ensemble après t'as toujours une période de rodage. C'est bien sûr que si t'en livre rien qu'une et puis tu vois tes erreurs mais c'est sûr qu'on faisait pas de si grosse livraisons. Fais que c'est sûr qu'on apprenait d'une fois à l'autre de nos erreurs. Ben de nos erreurs on apprend pas que de nos erreurs. Fait que oui dans ce sens là oui ça a peut être eu une plus-value.

**P 6: ECT2 - 6:78 [Ben oui c'est vraiment l'appre..] (85:85) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Ben oui c'est vraiment l'apprentissage. Parce que c'est totalement nouveau. Tu sais la nouvelles technologie. Tu c'est le Web c'est comme une nouvelle technologie le Web. Moi j'ai toujours considéré ça comme une nouvelle plateforme.

**P 6: ECT2 - 6:81 [Ca demandait une méthodologie ..] (87:87) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Ca demandait une méthodologie une méthodologie un peu différente. Comme Danielle a dû t'en parler l'ergonomie c'est différent, fallait faire comment ils appellent ça là, une vision client. C'est des cheminement comment le client va interagir tu sais mes analystes là. C'était vraiment plus la même approches. Il fallait qu'ils pensent. Fallait les a envoyé se former.

**P 6: ECT2 - 6:95 [Mais au bout du compte je rega..] (99:99) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Mais au bout du compte je regarde tout ça et je me dis, il a fallu se former, il fallut faire ça et faire ça mais on a réussi là tu sais. C'est bon tu sais. Et le monde sont rendu bon là. Tu sais à travers tout ça faut pas oublier le Résultat là.

**P 6: ECT2 - 6:97 [Ben c'est sur de chaque projet..] (103:103) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Ben c'est sur de chaque projet tu acquiert beaucoup d'expérience. T'en tire toujours quelque chose. C'est toujours plus dans les façon de faire t'es capable de suivre un projet tu suis les normes, tu sais comment t'organiser. T'as appris un paquet de truc.

**P 6: ECT2 - 6:103 [Fait que c'es capable de mieu..] (103:103) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Fait que c'es capable de mieux gérer mais à chaque projet t'apprend t'apprend et t'apprend. Fait que la fois d'après t'es meilleur, tu fais d'autres erreurs mais t'apprend beaucoup. C'est sur que d'en gérer t'es un meilleur. C'est sur à 100%

Comment:

Learning by doing

**P 6: ECT2 - 6:238 [normément, énormément. Il a fa..] (289:289) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

normément, énormément. Il a fallut oui. Ça la gestion du changement là ça je l'ai appris, je l'ai appris, je l'ai appris.

**P 6: ECT2 - 6:244 [J'ai appris, j'ai appris énorm..] (304:304) (Super)**

Codes: [apprentissage] [Contenu du changement]

No memos

J'ai appris, j'ai appris énormément, beaucoup, beaucoup beaucoup, la technologique, la sécurité. Au point de vu contenu j'ai appris beaucoup beaucoup de chose de contenu que je maîtrisais pas.

**P 6: ECT2 - 6:245 [Mais évidemment au point de vu ..] (304:304) (Super)**

Codes: [apprentissage] [Processus du changement]

No memos

Mais évidemment au point de vu façon de faire chaque projet t'apprends. Parce que c'est toujours une amélioration là de tes façon de faire ça c'est ben sure.

**P 6: ECT2 - 6:247 [Ca la un projet là faut jamais..] (304:305) (Super)**

Codes: [apprentissage] [Interaction]

No memos

Ca la un projet là faut jamais jamais oublier ce que je pense c'est la base de toute. Faut que tout les acteurs communique à tout les niveaux là. Ca c'est archi important et j'appris.

J'ai du apprendre énormément là.

**P 6: ECT2 - 6:252 [J'ai peut etre appris a mieux ..] (314:314) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

J'ai peut etre appris a mieux communiquer beaucoup là. C'est sur qu'à chaque t'apprend à mieux gérer tes affaires. Quand même il reste que je te disais tout à l'heure au début Louise e Marc sont arrivé avec des facon de faire différentes mais il reste que nous on avait nos facon de faire. J'ai appris a faire les choses un petit peu différemment que ce que j'étais habitué mais c'est correct. Ca m'a donné pas donné plus de rigueur j'en avais déjà beaucoup.

**P 6: ECT2 - 6:254 [J'ai pas appris autant peut et..] (315:315) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

J'ai pas appris autant peut etre que les précédents mais c'était différent là tu sais. Mais j'ai appris quand meme des choses.

**P 6: ECT2 - 6:257 [Tu dis ey là. Mais finalement ..] (317:317) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Tu dis ey là. Mais finalement j'ai appris quand meme. Mais travaillé avec Marc j'ai beaucoup aimé ca en passant là. C'est quand même une personne qui est très agréable à travailler et lui aussi à changer puis moi aussi. Fait que ca m'a appris ca.

**P 8: ECT4.doc - 8:40 [Puis il y a des questions sur ..] (16:16) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Puis il y a des questions sur la sécurité et les réponses c'Est non non c'Est pas important pour nous ca. On s' imagine les besoins de notre clientèle. Des fois on peut bien leur parler mais faut surtout détaillé là non on a pas besoin là de ca. Faut toujours, peut importe le projet faut tout le temps retourner aller sonder notre client si ca répond vraiment si il en a vraiment besoin. Ca ca a vraiment été un apprentissage.

**P 8: ECT4.doc - 8:83 [Mais on a renouveler puis notr..] (41:41) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Mais on a renouveler puis notre prestation à l'intérieur au niveau en dans le développement. Là on va faire un pas plus loin mais il faut... Chacun des projets nous amènes des améliorations de faire comme ca de part et d'autres.

**P 8: ECT4.doc - 8:151 [Ca c'est un feed back qu'on a ..] (136:136) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Ca c'est un feed back qu'on a eu . Tu sais le monde il sentait que le système était pas correct. Fait qu'il vérifié tout ce que le système faisait. Maintenant c'est escompté ca là. Fait que les gens vont recevoir une demande ils vont regardé l'identification voir un peu qui est le client, c'est quoi son profil...Maintenant il font confiance au système.

**P 8: ECT4.doc - 8:157 [Qu'est ce que ca a amené pour ..] (146:146) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Qu'est ce que ca a amené pour moi, c'est que le projet pour moi, c'est que ce projet ce changement m'a amené à travailler avec beaucoup d'autres personnes, d'apprendre beaucoup de gérer en matriciel de travailler en matriciel.

**P 8: ECT4.doc - 8:168 [Et les autres c'est des person..] (157:157) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Et les autres c'est des personnes qui ont une grande connaissance, une expertise unique que j'appelle c'est l'histoire. Moi je pense que la [GOP] est entrain d'apprendre à se transformer à moitié parce qu'ici j'ai des personnes qui sont alaise avec les systèmes, mais j'ai des agents de rentes aussi qui ont 35 ans de services de travail, mais qui ont vraiment une expertise et à qui ont demande de faire des changements.

Comment:

On parle ici d'apprentissage particulier du changement.

Les individus sont entrain d'apprendre à changer.

Mais un point interessant est souligné ici c'est qu'il y a comme une double vitesse dans l'apprentissage des gens du changement:

- Dder à des gens expérimenter de changer

- Des gens qui sont plus alaise avec le changement car il n'ont pas vécu ou vu l'évolution de l'organisation

C'est pas vraiment gérer une résistance mais comme une incohérence un contre apprentissage. Mais c'est peut être que la difficulté est à ce niveau là il faut désapprendre

**P 8: ECT4.doc - 8:187 [L'apprentissage qu'on a tiré a..] (176:176) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

L'apprentissage qu'on a tiré aussi, c'est qu'à un moment donné on est capable de faire des projets ca ca était rangé. On a fait le projet de la modernisation du régime de rente et on a fait un gros apprentissage dans bien des choses.

Comment:

C'est la capacité projet qui a été apprise ici par l'organisation

**P 8: ECT4.doc - 8:188 [Qu'est ce qu'on ferait autreme..] (176:176) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

Qu'est ce qu'on ferait autrement, c'est vraiment d'essayer de plus de prendre notre place et d'exiger de ce qu'y lance des projets d'avoir vraiment une charte de projet savoir qu'est ce qu'on va faire avec ca, cibler combien de ressources on va avoir, à quel moment.

**P 9: ECT5 - 9:142 [On a fait un exercice qui étai..] (156:156) (Super)**

Codes: [apprentissage]

No memos

On a fait un exercice qui était systématique, puis exhaustif au début qui regardait tout les aspects. Pour nous je pense que ca a été très payant je pense que c'est il y a eu un loisir. Je porte pas de jugement sur d'autres personnes. Peut être que d'autres que moi n'avait pas le loisir ni le temps de se passer par un exercice comme celui là.

## 10. Extrait du rapport de définition des codes de l'unité herméneutique GOP

### **Code: Acteurs du projet**

Created: 2008-02-20 14:18:26 by Super

Modified: 2009-06-30 11:03:41

Families (2): Coévolution, Développement de l'Administration électronique

Quotations: 27

"Code descriptif

Acteur du projet défini les différents rôles qui ont participé à la réalisation du projet. Les acteurs peuvent avoir des rôles individuel, en équipe ou organisationnel.

En d'autre terme il s'agit de tout personne ayant participé au projet"

### **Code: actualisation du projet**

Created: 2008-03-15 22:23:40 by Super

Modified: 2009-02-25 16:31:07

Families (1): Développement de l'Administration électronique

Quotations: 9

"Code descriptif

L'actualisation consiste à réviser, mettre à jour et repositionner le projet au fur et à mesure de l'avancement dans le projet.

Cette réactualisation se fait par rapport à la lecture de l'environnement interne et externe"

### **Code: adaptation à l'environnement**

Created: 2008-02-20 14:18:26 by Super

Modified: 2009-06-04 16:11:47

Families (1): Coévolution

Quotations: 23

"Code interprétatif

Réaction (qui peut aller juq'au changement) de l'organisation par rapport à la dynamique de l'environnement externe pour s'arrimer et être en harmonie (osmose) par rapport:

- grandes tendances du macroenvironnement
- évolution des parties prenantes identifiées
- évolution de la clientèle

Le projet évolue au fur et à mesure et est réajuster et actualiser en fonction

- l'évolution de l'acceptation de l'internet et de l'internaute
- apprentissage organisationnel
- connaissance apprise"

### **Code: Adaptation interne**

Created: 2008-02-20 14:18:26 by Super

Modified: 2009-06-04 16:11:47

Families (2): Capacité organisationnelle de changement, Coévolution

Quotations: 14

"Code interprétatif

Ensemble des ajustements internes qu'il a était nécessaire de faire soit au cours du projet, à la suite du projet ou encore par rapport à la technologie web"

**Code: Agilité**

Created: 2008-02-20 14:18:26 by Super

Modified: 2009-01-21 17:54:51

Families (1): Capacité organisationnelle de changement

Quotations: 9

"Code Conceptuel

Flexibilité de l'organisation à être évolutive. Une certaine tolérance et une ouverture à tout changement possible ou à venir.

Cette agilité concerne d'abord la technologie

Ensuite les individus dans l'organisation"

**Code: Allocation des ressources**

Created: 2008-02-20 14:18:26 by Super

Modified: 2009-01-21 17:54:51

Quotations: 3

"Le nombre de personnes ou de ressources interne ou externe qui ont été déployé ou allouer à temps plein ou à temps partiel sur le projet."

**Code: amélioration du service**

Created: 2008-06-10 16:35:20 by Super

Modified: 2008-08-03 08:44:52

Quotations: 2

"Changement ou modification dans le service (produit) et/ou dans la prestation du service d'ampleur relative pour répondre à l'attente du client final"

**Code: Apprentissage**

Created: 2008-02-20 14:18:26 by Super

Modified: 2009-03-24 17:09:44

Quotations: 65

\*\*\* Merged with: Apprentissage individuel (2008-11-11T13:08:53) \*\*\*

\*\*\* Merged with: apprentissage (2008-11-11T13:08:17) \*\*\*

Code conceptuel

Mettre l'accent sur les pratiques, le perfectionnement des compétences et du savoir au niveau autant individuel, d'équipe et organisationnel

**Code: Approche gagnant-gagnant**

Created: 2008-02-20 17:58:25 by Super

Modified: 2009-03-24 17:09:44

Quotations: 6

"Trouver un équilibre au niveau de l'intérêt dans la relation entre l'organisation et ses partis prenantes"

**Code: Appropriation du changement**

Created: 2008-02-20 16:00:56 by Super

Modified: 2008-09-13 14:32:42

Quotations: 4

"On retrouve ici la même idée que la pénétration du changement dans l'organisation.

On retrouve ici la même idée que la pénétration du changement dans l'organisation.



En fait il s'agit de communiquer et d'informer et vérifier la compréhension par rapport à l'internet au service électronique etc...

Elle est souvent associée à une phase de préparation de l'organisation et de la clientèle à ce nouveau canal. Il s'agit en d'autre terme de le faire rentrer dans les moeurs de l'organisation, des partenaires et des représentants de la clientèle.

est ce que ça rejoint la vente que faisait la RRQ par rapport au projet RPS probablement. Mais par contre les personnes visés par cette phase d'appropriation était très ciblé et trier. Uniquement les personnes concernées."

#### **Code: Avantages**

Created: 2008-02-20 14:18:26 by Super

Modified: 2009-01-21 17:54:51

Families (1): Capacité organisationnelle de changement

Quotations: 10

"Interprétatifs:

Quels sont les avantages que procurent la prestation de services"

#### **Code: Blocage**

Created: 2008-02-20 16:01:13 by Super

Modified: 2009-07-07 20:15:10

Families (1): Capacité organisationnelle de changement

Quotations: 50

"Code interprétatif

Les Blocages rencontrés sont des blocages au niveau du changement de paradigmes, dans la philosophie ou l'idéologie sous-jacente

Des blocages au niveau du changement dans la façon de développer les choses ou dans la méthodologie de travail.

Dans les blocages ça peut être aussi juste des contraintes ou encore des freins ou des inconvénients qui font qu'à terme ça ne facilite pas la réalisation ou le développement et l'évolution de l'Ae."

#### **Code: Capacité d'adaptation**

Created: 2008-02-20 17:55:10 by Super

Modified: 2009-06-04 16:11:47

Families (2): Capacité organisationnelle de changement, Coévolution

Quotations: 23

"Code interprétatif

Définition:

De quoi s'agit-il:

Il s'agit d'une aptitude ou d'un savoir-faire soit en terme de connaissance ou en terme de compétence ou de combinaison ou en terme de ressources (moyens) de s'adapter à l'environnement (évolution, changement ou tendance...)

Comment en parle-t-on ? On en parle en terme:

- Action réalisée, à réaliser ou à vouloir-réaliser pour s'adapter
- Décision prise, à prendre vouloir prendre pour s'adapter (par la haute direction)
- Interaction faite, à faire ou à vouloir faire pour s'adapter (avec les clients, les partenaires ou les autres MO)"

**Code: Capacité d'innovation continu**

Created: 2008-03-16 14:54:25 by Super

Modified: 2009-03-23 19:18:04

Families (1): Capacité organisationnelle de changement

Quotations: 9

"Code interprétatif

De quoi s'agit-il ? Il s'agit de l'aptitude de l'organisation à collecter de l'information, traiter l'information, réfléchir pour améliorer, changer et innover les services électroniques

Comment est ce qu'on en parle? On en parle en terme en termes de ressources, connaissances et les compétences d'action, décision, interaction pour améliorer, changer et innover dans les services électroniques"

**Code: Capacité organisationnelle**

Created: 2008-03-12 18:33:59 by Super

Modified: 2009-03-23 19:21:29

Families (1): Capacité organisationnelle de changement

Quotations: 12

"De quoi parle-t-on?

On parle de l'ensemble des capacités organisationnelles présentes dans l'organisation

\*\*\* Merged with: Capacité de projet (2008-11-11T12:38:20) \*\*\*

La capacité de projet est de créer et mobiliser et déployer et développer dans le cadre du processus de mise en place et de développement et d'implantation de l'Ae.

Voir l'article de Croom et Batchelor, il définissent la capacité de projet

\*\*\* Merged with: Capacité stratégique de l'organisation (2008-11-11T12:38:56) \*\*\*

Code interprétatif (A ne pas confondre avec la capacité dynamique)

Voir l'article de Croom et Batchelor mais aussi Laurent Renard avec la capacité stratégique Internet

Capacité stratégique c'est de créer et mobiliser et développer dans le cadre de la vision, mission, formation et transformation de la stratégie de développement de l'Ae

Identifier les capacité technologique et autres capacités organisationnelles (capacités tactiques)"

**Code: Capacité organisationnelle de changement**

Created: 2008-02-20 15:59:42 by Super

Modified: 2009-04-04 20:04:49

Quotations: 20

"Code conceptuel

De quoi parle-t-on?

On parle de préparation à l'action et cette action c'est la transformation. cette préparation sont un ensemble de changement (en terme de sommation) mais aussi en terme de continuité. Il s'agit en d'autre terme la capacité de l'organisation à être en mouvement en terme de réflexion mais aussi d'action.

QUand on parle de capacité de changement on parle aussi de la capacité d'anticiper le changement, d'avoir une vision et de renouveler cette vision en permanence.

Comment en parle-t-on?

On en parle en terme d'outils, de ressources, de connaissances et de savoir, d'expérience mais aussi comme une énergie, une dynamique (qui est reliée aux conditions nécessaires qui permet de faire et de créer un équilibre dans l'organisation).

De manière pragmatique la capacité de changement peut être décrite ou le résultat de la capacité de changement quand l'organisation parvient à coévoluer avec son environnement (A être en harmonie avec

son environnement autant interne, sectoriel que son environnement global). Elle aura atteint un équilibre dans le mouvement. en d'autre terme c'est que la capacité de changement permet (EN TERME DE RÉSULTAT) de faire pénétrer le changement de l'organisation de façon que ça devient comme état recherché et souhaité et non un état exceptionnel.

Mais cet état ou résultat se fait à terme (comme à la RRQ ça a pris 7 ans pour atteindre ce résultat)

\*\*\* Merged with: Harmonie (2008-11-22T18:39:27) \*\*\*

Faire le lien entre l'harmonie dans l'organisation et l'équilibre entre les acteurs ou les différents types de capacités

C'est à dire l'idée de trouver un équilibre entre les différents types de capacités dans l'organisation permet à l'organisation d'amener le changement dans l'organisation.

La notion d'équilibre et d'harmonie est très importante pour faciliter et préparer l'organisation au changement."

### **Super-Code: CAPACITÉ STRATÉGIQUE**

Created: 2009-03-23 19:01:44 by Super

Modified: 2009-03-23 19:23:31

Quotations: \*

Codes: 14

Term: ("Capacité d'innovation continu" | ("Capacité organisationnelle" | ("Stratégie" | ("Planification" | ("Conditions nécessaires" | ("Performance" | ("Transformation de l'organisation" | ("Conception" | ("Décision" | ("Réflexion stratégique" | ("leadership" | ("Lecture de l'environnement" | ("Positionnement stratégique" | ("Support de la haute direction" | ("Haute direction" | ("Vision stratégique" | ("Objectifs stratégiques" | "Promotion de la vision"))))))))))))

"TERM: ("Capacité d'innovation continu" | ("Capacité organisationnelle" | ("Stratégie" | ("Planification" | ("Conditions nécessaires" | ("Performance" | ("Transformation de l'organisation" | ("Conception" | ("Décision" | ("Réflexion stratégique" | ("leadership" | ("Lecture de l'environnement" | ("Positionnement stratégique" | ("Support de la haute direction" | ("Haute direction" | ("Vision stratégique" | ("Objectifs stratégiques" | "Promotion de la vision"))))))))))))"

# 11. Extrait du rapport de fréquence de l'unité herméneutique GOP

CODES-PRIMARY-DOCUMENTS-TABLE [Super - 08-03-30 12:22:07]

"HU: [C:\Documents and Settings\Ben Dhaou Soumaya\Bureau\THÈSE 2008\Scientific Software\ATLAS...\hpr5]"-

-----													
PRIMARY DOCS- family « strategic comitee »													
CODES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Totals
-----													
Abandon des routines	0	0	2	2	0	0	0	0	0	5	0	0	4
Accessibilité de l'i	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Acquisition d'expert	0	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	1	7
Acteurs du projet	0	0	4	3	4	7	1	2	2	0	1	1	23
actualisation du pro	0	0	0	1	2	1	0	0	3	4	0	2	7
adaptation à l'envir	4	10	6	2	0	1	0	1	2	0	0	0	26
Adaptation de l'util	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	3
Adaptation interne	3	1	1	1	2	2	3	2	0	0	5	0	15
Adhésion	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	2
Agilité	1	1	2	0	0	2	0	1	0	0	0	0	7
Alignement à la visi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Allocation des resso	3	0	0	1	1	0	0	0	0	2	0	0	5
Analyse des processu	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
apprentissage	1	0	8	6	12	17	0	7	1	0	0	0	52
Apprentissage indivi	1	0	0	0	0	3	0	0	0	2	0	0	4
apprentissage organi	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	4
Apprentissage par éq	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
Approche client	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Approche de développ	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4	2	0	1
Approche gagnant-gag	0	0	4	0	2	0	0	0	0	0	0	0	6
Appropriation du cha	0	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0	1	4
Attentes de la direc	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Avantages	2	1	0	0	0	3	2	0	0	0	5	0	8
Blocage	1	6	9	9	1	9	0	9	2	0	0	0	46
Capacité antérieure	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Capacité d'absorptio	0	0	0	1	2	2	1	0	0	0	0	0	6
Capacité d'adaptatio	0	5	3	2	6	0	4	1	1	0	0	70	22



Décision	3	1	3	12	8	5	0	3	4	0	0	0	36
Décloisonnement	0	0	0	1	0	0	0	5	0	0	0	0	6
Défi	0	0	1	8	0	5	2	1	0	0	0	0	17
Définition des proce	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Définition du projet	5	1	4	2	1	1	0	3	1	0	0	0	18
dégrossissement prog	4	2	0	5	1	0	0	0	0	0	0	0	12
Démarrage du projet	1	2	1	3	2	2	0	3	0	0	0	0	14
Déploiement stratégi	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Développement de com	0	0	0	0	4	0	2	0	2	0	0	0	8
Développement de l'A	0	2	4	17	4	1	13	0	1	0	0	0	42
Développement de ser	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Développement des ca	1	4	5	0	0	0	0	0	1	0	0	0	11
Développement techno	0	3	0	1	3	4	1	1	1	0	0	0	14
Diagnostic organis	0	0	2	1	0	0	1	2	0	0	0	0	6
Difficultés	8	4	4	13	4	10	2	11	6	0	0	0	62
Diminution des coûts	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Direction de Projet	2	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	7
Division en activité	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2
Division en phase	0	0	0	0	4	0	0	1	1	0	0	0	6
Durée du Projet	2	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	6
Dynamique organisati	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Effet sur l'organisa	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	3
Engagement	5	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	10
Enjeux de la transfo	0	0	8	3	2	1	2	0	1	0	0	0	17
Expérience du change	1	0	4	0	1	1	1	0	1	0	0	0	9
Écoute	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
élargissement de la	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Évaluation du projet	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3
Évènement	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2
Évolution de la form	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Évolution de la pres	2	0	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	6
Évolution de la Rela	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Évolution du projet	0	0	0	0	0	2	3	3	1	0	0	0	9
Évolution progressiv	0	0	1	0	0	2	0	1	2	0	0	0	6
Facilitateur	0	0	3	2	10	2	0	0	5	0	0	0	22



Message clair	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mesure de l'impact	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Mésoévolution	0	0	2	11	5	10	2	2	5	0	0	37
Métaphores du change	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Microévolution	0	0	0	4	4	5	7	3	1	0	0	24
Mise en contexte par	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Mise en oeuvre	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	3
Mobiliser l'organisa	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	3
Modernisation du bac	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Modèle d'impartition	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Motivation	1	0	3	0	0	3	0	1	0	0	0	8
Nouveau métier	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Objectifs stratégiqu	0	0	3	0	3	1	0	0	3	0	0	10
Opportunité	0	0	3	5	1	1	3	0	1	0	0	14
Organisation apprena	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Organisation du trav	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Orientation client d	1	4	16	7	7	2	1	10	8	0	0	56
Originalité	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Oui il reste quelque	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outils à développer	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Ouverture	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	3
Participation organi	5	0	7	1	2	2	0	2	0	0	0	19
Parties-prenantes	0	0	7	1	0	0	1	1	3	0	0	13
Perception du change	2	2	7	4	0	14	1	4	3	0	0	37
Perennité de l'organ	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Performance	1	0	12	2	1	2	2	0	3	0	0	23
PES comme fin	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PES comme moyen	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	3
Pénétration dans l'o	5	0	2	4	2	0	0	4	0	0	0	17
Philosophie de la Ré	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Pilotage opérationne	0	0	0	1	1	2	0	0	4	0	0	8
pilotage opérationne	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Planification	1	0	0	6	4	1	0	3	6	0	0	21
Poitionnement straté	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2
Politique	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2



Positionnement du pr	1	0	3	1	0	0	1	0	0	0	0	0	6
Pouvoir	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Pratique existante e	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Prestation électroni	4	1	11	5	3	2	2	1	0	0	0	0	29
Préparation au chang	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Processus du changen	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
projet de renouvel	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	5
Projet changement de	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Projet de changement	1	0	0	0	0	0	2	4	0	0	0	0	7
Projet Multimode	0	0	2	0	6	1	4	3	1	0	0	0	17
Projet RPS - Renouve	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2
Promotion de la visi	0	1	8	0	0	0	0	1	2	0	0	0	12
Promotion du projet	1	1	0	0	2	1	0	0	4	0	0	0	9
Qualité de service	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
realisation du proje	2	0	0	2	1	3	0	0	0	0	0	0	8
Redéfinition de la v	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Redéfinition du rôle	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Redéfinitions des re	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
relation interorgani	6	2	5	9	2	8	13	4	5	0	0	0	54
Relation SI/Métiers	1	5	0	0	1	2	4	12	0	0	0	0	25
Relations hiérarchiq	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Relocalisation du pe	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2
représentation du ch	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
responsabilisation	4	0	8	1	0	0	1	1	0	0	0	0	15
Ressources	3	1	0	1	3	3	2	0	1	0	0	0	14
Ressources financièr	0	0	1	0	2	0	1	0	0	0	0	0	4
Ressources Organisat	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2
Réaction	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	4
Réflexion stratégiqu	1	1	1	2	0	3	3	1	6	0	0	0	18
[GOP]	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	
Résistance au change	6	1	2	2	2	4	6	0	1	0	0	0	24
Résolution de problè	1	1	0	3	1	3	0	3	0	0	0	0	12
Résultat	0	0	3	0	5	1	1	0	4	0	0	0	14
Révision continue de	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
révision de la façon	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1

Révision de la façon	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Révision des process	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2
Rigidité	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Risque	1	1	2	5	1	4	0	2	4	0	0	0	20
Risque client	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Rôle stratégique	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Rythme du changement	0	0	2	0	1	0	0	0	3	0	0	0	6
Savoir-faire	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	3
Semi-structure	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	4
Solution	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Stratégie	0	0	5	8	0	3	0	0	2	0	0	0	18
Stratégie de gestion	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Stratégie de migrati	0	1	6	0	2	3	4	2	3	0	0	0	21
stratégie de pénétra	3	0	2	3	1	0	0	0	0	0	0	0	9
Structure de Projet	3	0	0	1	3	3	1	0	1	0	0	0	12
structure matriciell	5	0	0	1	0	3	0	5	0	0	0	0	14
Succès de Projet	1	4	4	2	1	2	1	0	0	0	0	0	15
Suivi de l'activité	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Support de la haute	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Taille de l'organisa	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Top-down et Bottom d	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transformation de l'	0	1	6	1	0	0	3	0	0	0	0	0	11
Transparence	2	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9
Travail en équipe	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Type de projet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilisateurs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valeur ajoutée	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Veille	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	3
Vision stratégique	1	3	13	1	1	2	2	1	17	0	0	0	41
Vouloir-Faire	0	5	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	7

---

Totals	192	123	374	285	233	262	172	223	189	0	0	0	2053
--------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	---	---	---	------

## 12. Dictionnaire des codes épurés

Codes	Type de code
Acteurs du projet	Descriptif
actualisation du projet	Descriptif
adaptation à l'environnement	Interprétatif
Adaptation interne	Interprétatif
Agilité	Conceptuel
Allocation des ressources	Interprétatif
amélioration du service	Descriptif
Apprentissage	Conceptuel
Approche gagnant-gagnant	Descriptif
Appropriation du changement	Interprétatif
Avantages	Interprétatif
Blocage	Interprétatif
Capacité d'adaptation	Conceptuel
Capacité d'innovation continu	Interprétatif
Capacité organisationnelle	Conceptuel
Capacité organisationnelle de changement	Conceptuel
CAPACITÉ STRATÉGIQUE	SUPERCODE
Changement continu	Descriptif/Interprétatif
Changement dans la façon de travailler	Descriptif
Changement dans la prestation de services	Descriptif
Changement de la culture organisationnelle	Descriptif
changement des mentalités	Descriptif
Changement organisationnel	Descriptif
Communication	Descriptif
Conception	Descriptif
Conditions nécessaires	Descriptif/Interprétatif
Connaissances	Interprétatif
Coordination	Descriptif
Culture organisationnelle	Descriptif
Décision	Descriptif
Décloisonnement	Interprétatif

Codes (suite)	Type de code (suite)
Défi	Interprétatif
Définition du projet	Descriptif
Démarrage du projet	Descriptif
Développement de compétences	Descriptif
Développement de l'AE	Descriptif
Développement des capacités organisationnelles	Conceptuel
Développement technologique	Interprétatif
Difficultés	Descriptif
Direction de Projet	Descriptif
Division en phase	Descriptif
Durée du Projet	Descriptif
Engagement	Interprétatif
Enjeux de la transformation	Interprétatif
Expérience du changement	Interprétatif
Évolution de la prestation de service	Descriptif
Évolution du projet	Descriptif
F:Coévolution_1	SUPERCODE
Facilitateur	Interprétatif
Faiblesse	Interprétatif
Force perçue	Interprétatif
Formation	Description
GESTION DE L'INTÉGRITÉ DU PROJET	Interprétatif
GESTION DE LA TERMINAISON	Interprétatif
GESTION DE LA TRANSITION	Interprétatif
Gestion de projet	Interprétatif
Gestion du changement	Descriptif
GESTION DU CONTENU	Interprétatif
GESTION DU DÉMARRAGE	Interprétatif
GESTION DU LEADERSHIP DE LA TRANSFORMATION	Interprétatif
GESTION DU SUPPORT AU CHANGEMENT	Interprétatif
Gestion multicanal	Descriptif

Codes (suite)	Type de code (suite)
Haute direction	Descriptif
Impact organisationnel	Descriptif
Implantation	Descriptif
Implication	Interprétatif
Inconvénients	Descriptif
Influence	Interprétatif
Innovation	Interprétatif
Interaction	Interprétatif
Intégration	Interprétatif
leadership	Interprétatif
Lecture de l'environnement	Descriptif/Interprétatif
Livraisons	Descriptif
Macroévolution	Descriptif
Maitrise d'œuvre	Descriptif
Mésoévolution	Interprétatif
Microévolution	Interprétatif
Mise en oeuvre	Descriptif
Mobiliser l'organisation	Interprétatif
Motivation	Descriptif
Objectifs stratégiques	Descriptif
Opportunité	Descriptif
Orientation client de la RRQ	Interprétatif
Ouverture	Descriptif
Participation organisationnelle	Interprétatif
Parties-prenantes	Descriptif
Perception du changement	Interprétatif
Perennité de l'organisation	Interprétatif
Performance	Interprétatif
PES comme moyen	Interprétatif
Pénétration dans l'organisation	Interprétatif
Philosophie de la [GOP] en matière de PES	Interprétatif

<b>Codes (suite)</b>	<b>Type de code (suite)</b>
Planification	Descriptif
Politique	Interprétatif
Positionnement du projet	Interprétatif
Positionnement stratégique	Interprétatif
Pratique existante en matière de PES	Descriptif
Prestation électronique de service	Descriptif
Projet changement de processus	Descriptif
Projet de changement organisationnel	Descriptif
Projet Multimode	Descriptif
Projet RPS - Renouvellement de la prestation de service	Descriptif
Promotion de la vision	Interprétatif
Qualité de service	Descriptif
Realisation du projet	Descriptif
Redéfinition du rôle de l'organisation	Descriptif
Relation interorganisationnelle	Interprétatif
Relation SI/Métiers	Interprétatif
Relations hiérarchiques	Interprétatif
responsabilisation	Descriptif
Ressources	Descriptif
Réaction	Interprétatif
Réflexion stratégique	Interprétatif
[GOP]	Descriptif
Résistance au changement	Descriptif
Résolution de problème	Interprétatif
Résultat	Descriptif
Risque	Descriptif
Rythme du changement	Interprétatif
Savoir-faire	Interprétatif
Semi-structure	Interprétatif
Sécurité	Descriptif
Solution	Descriptif
Stratégie	Interprétatif
Stratégie de gestion du changement	Descriptif

<b>Codes (suite)</b>	<b>Type de code (suite)</b>
Stratégie de migration	Descriptif
Structure de Projet	Descriptif
structure matricielle	Descriptif
Succès de Projet	Descriptif
Support de la haute direction	Interprétatif
Transformation de l'organisation	Interprétatif
Transparence	Interprétatif
Travail en équipe	Interprétatif
Valeur ajoutée	Interprétatif
Veille	Descriptif
Vision stratégique	Descriptif
Vouloir-faire	Interprétatif

### 13. Rapport de code ancrage thématique vs. Les codes émergents

Cas GOP			Cas MINR		
Analyse Ancrée					
Orientation client	15	Émergeant	Difficultés	18	Ancré
Difficultés	27	Ancré	Blocages	16	Ancré
Apprentissage	20	Ancré	Relation interorganisationnelle	15	Ancré
Relation Interorganisationnelle	9	Ancré	Orientation client	8	Ancré
Impact organisationnel	14	Ancré	Décision	15	Ancré
Changement dans la façon de travailler	14	Émergeant	Apprentissage	11	Ancré
Blocage	10	Ancré	Développement de l'Ae	12	Ancré
Développement de l'Ae	30	Ancré	Défi	8	Ancré
Vision stratégique	13	Émergeant	Mésoévolution	6	Ancré
Interaction	19	Émergeant	Acteurs du projet	14	Ancré
Analyse relative aux questions de recherche					
capacité organisationnelle de changement	18	Ancré	Structure du projet	14	Ancré
Changement continu	18	Ancré	Changement du continu	12	Ancré
Conditions nécessaires	16	Ancré	Relation SI/Métier	14	Émergeant



## 14. Extraits de rapport des codes cooccurents

### Report: Cooccurring Codes

HU: RRQ

File: [C:\Documents and Settings\Ben Dhaou Soumaya\Bureau\THÈSE 2007\Méthodologie\Scientific S...\RRQ.hpr5]

Edited by: Super

Date/Time: 09-06-04 13:01:48

#### Apprentissage {65-10}~ [20]

adaptation à l'environnement {23-5}~ [1]

4:95 Donc c'est ca ici, réévaluatio.. (110:110):

Approche gagnant-gagnant {6-1}~ [2]

~3:272 La formation tu l'auras je te .. (367:367):

~3:274 Oui, oui parce qu'on avait le .. (366:367):

Blocage {50-1}~ [2]

3:252 Donc tu brise chacun des silos.. (356:356):

~3:257 comme je te disais ca a changé.. (356:356):

Capacité organisationnelle de changement {20-9}~ [2]

5:229 Oui oui, je pense que oui. De .. (216:216):

~5:232 Ca ca a changé beaucoup. Ca a .. (216:216):

Changement dans la façon de travailler {56-7}~ [6]

3:254 Je te l'ai dit l'équipe de ges.. (356:356):

~3:255 Les employés doivent travaille.. (356:356):

~3:257 comme je te disais ca a changé.. (356:356):

6:250 C'est sur qu'à chaque t'appren.. (314:314):

6:251 J'ai appris a faire les choses .. (314:314):

6:252 J'ai peut etre appris a mieux .. (314:314):

Changement organisationnel {21-3}~ [2]

3:253 Donc cette logique de transver.. (356:356):

~3:257 comme je te disais ca a changé.. (356:356):

Communication {17-4}~ [2]

6:249 J'ai peut etre appris a mieux .. (314:314):

6:252 J'ai peut etre appris a mieux .. (314:314):

Connaissances {14-7}~ [2]

3:256 Bien sûr leur plus value c'est.. (356:356):

~3:257 comme je te disais ca a changé.. (356:356):

Développement de compétences {16-2}~ [2]

5:194 Conditions gagnantes. Fait que.. (165:165):

5:195 Si on leur donne l'occasion. S.. (165:165):

Développement de l'AE {49-14}~ [3]

10:41 Tout était à faire la méthodol.. (22:22):

10:48 .Puis que la on avait de l'exp.. (22:22):

10:64 Grossomodo c'Est ca. Pour quel.. (22:23):

Difficultés {68-2}~ [5]

5:162 C'est un besoin théorique inco.. (148:148):

- 5:164 Ben des difficultés d'appropri.. (136:151):  
 5:235 Il y a aussi que les développe.. (137:137):  
 10:48 .Puis que la on avait de l'exp.. (22:22):  
 10:49 Et on parle de ca. parce que l.. (22:22):
- Division en phase {16-9}~ [2]  
 ~4:93 Alors la seule chose qu'on leu.. (109:110):  
 4:95 Donc c'est ca ici, réévaluation.. (110:110):
- Force perçue {37-5}~ [2]  
 3:121 Tout le monde est bien heureux.. (146:146):  
 3:122 Le monde vit pas de drame ni d.. (146:147):
- Gestion du changement {17-5}~ [2]  
 6:238 normément, énormément. Il a fa.. (289:289):  
 6:239 énormément, énormément. Il a f.. (289:289):
- Impact organisationnel {58-7}~ [2]  
 ~3:251 comme je te disais ca a changé.. (356:356):  
 ~3:257 comme je te disais ca a changé.. (356:356):
- Interaction {43-8}~ [1]  
 6:247 Ca la un projet là faut jamais.. (304:305):
- Motivation {8-1}~ [2]  
 ~3:270 Alors je dois donner. Alors je.. (367:367):  
 ~3:272 La formation tu l'auras je te .. (367:367):
- Orientation client de la RRQ {67-10}~ [7]  
 3:109 tout le monde dans la machine .. (142:142):  
 5:161 On sous-estimait les échéancie.. (146:148):  
 5:162 C'est un besoin théorique inco.. (148:148):  
 5:210 C'est ca un peu ce que je vous.. (177:179):  
 5:211 Même si leur vision ne se sera.. (178:178):  
 8:38 Souvent des fois on dis on peu.. (16:16):  
 8:40 Puis il y a des questions sur .. (16:16):
- Participation organisationnelle {18-3}~ [2]  
 3:120 Le monde vit pas de drame ni d.. (146:146):  
 3:121 Tout le monde est bien heureux.. (146:146):
- Résultat {20-5}~ [2]  
 10:48 .Puis que la on avait de l'exp.. (22:22):  
 10:49 Et on parle de ca. parce que l.. (22:22):

---

**Report: Cooccurring Codes**


---

HU: RRQ

File: [C:\Documents and Settings\Ben Dhaou Soumaya\Bureau\THÈSE 2007\Méthodologie\Scientific S...\RRQ.hpr5]

Edited by: Super

Date/Time: 09-06-04 12:43:00

---

**Interaction {43-8}~ [19]**

Acteurs du projet {27-15}~ [3]

3:338 Comment ???c'est une leçon de .. (405:405):

3:340 Alors moi je leur dis toi t'es.. (406:406):

3:345 Comment ???c'est une leçon de .. (405:406):

adaptation à l'environnement {23-5}~ [2]

3:341 Puis ca veut dire aussi que tu.. (406:406):

3:345 Comment ???c'est une leçon de .. (405:406):

Apprentissage {65-10}~ [1]

6:247 Ca la un projet là faut jamais.. (304:305):

Blocage {50-1}~ [1]

10:44 Fait qu'une fois qu'on a livré.. (22:22):

Changement de la culture organisationnelle {23-13}~ [2]

~3:321 Parce que voilà une organisati.. (395:395):

3:322 Puis qui interagit avec le mon.. (395:395):

Communication {17-4}~ [1]

3:144 Donc c'est toute cette stratég.. (174:175):

Conditions nécessaires {18-3}~ [2]

3:132 Et le but c'était vraiment de .. (156:156):

3:136 quelle mesure il avait bien co.. (156:156):

Décision {39-3}~ [1]

10:44 Fait qu'une fois qu'on a livré.. (22:22):

Décloisonnement {6-6}~ [2]

8:214 On est pas encore habile là. P.. (188:188):

8:215 On va mettre des tables de con.. (188:188):

Développement de l'AE {49-14}~ [2]

10:44 Fait qu'une fois qu'on a livré.. (22:22):

10:64 Grossomodo c'Est ca. Pour quel.. (22:23):

Difficultés {68-2}~ [2]

5:164 Ben des difficultés d'appropri.. (136:151):

5:170 On avait des grandes discussio.. (150:150):

Direction de Projet {10-3}~ [2]

~4:136 u on avait un chargé de projet.. (161:161):

~4:137 Et nous notre rôle d'équipe c'.. (161:161):

Impact organisationnel {58-7}~ [2]

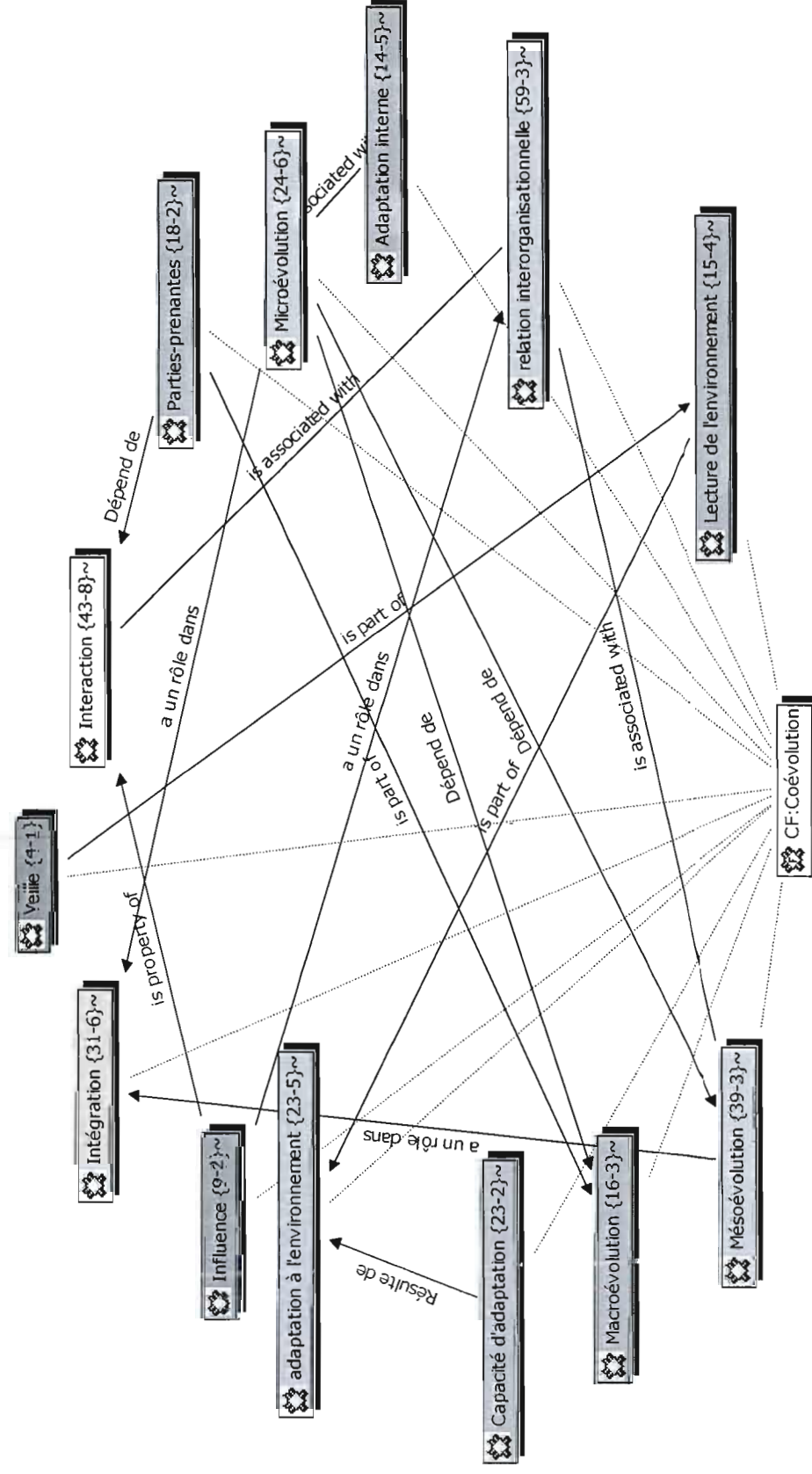
~5:75 Il y a eu des impacts. On a ma.. (61:62):

5:81 On a, puis il y a eu des grand.. (62:62):

Promotion de la vision {19-2}~ [3]

- 3:144 Donc c'est toute cette stratég.. (174:175):  
 9:86 On a profité de certaines tabl.. (95:95):  
 9:87 On a profité de certaines tabl.. (95:95):  
 relation interorganisationnelle {59-3}~ [3]  
 9:86 On a profité de certaines tabl.. (95:95):  
 9:90 On a profité de certaines tabl.. (95:96):  
 9:92 Il me semble que ca s'appelait.. (95:95):  
 Réflexion stratégique {20-7}~ [2]  
 9:86 On a profité de certaines tabl.. (95:95):  
 9:88 On a profité de certaines tabl.. (95:95):  
 Résistance au changement {24-3}~ [2]  
 ~3:275 Au début y en avait, mais ils .. (369:369):  
 3:276 Interaction (369:369):  
 Support de la haute direction {3-2} [5]  
 3:131 Alors moi je rencontrais les g.. (155:155):  
 3:132 Et le but c'était vraiment de .. (156:156):  
 3:133 Cet échange nous permettez de .. (157:157):  
 3:138 Alors le matin je rencontre le.. (159:159):  
 3:140 Alors moi je rencontrais les g.. (155:165):  
 Valeur ajoutée {3-0} [2]  
 3:339 Comment ???c'est une leçon de .. (405:405):  
 3:345 Comment ???c'est une leçon de .. (405:406):
-

## 15. Réseau conceptuels des codes de coévolution



## **APPENDICES C**

### **DÉVELOPPEMENT DE L'ADMINISTRATION ÉLECTRONIQUE AU MINR**

Tableau 1. Les facteurs favorables au développement de l'Ae MINR

Facilitateurs	Facteurs favorables au développement de l'Ae	
	Volonté politique et Gouvernemenale	La politique était très favorable au projet de développement des affaires électroniques Encouragement de ce type d'initiative
	Assouplissement juridique	Cadre légale en place a évolué Des lois cadres favorisant la signature électronique, l'authentification, l'identification sont apparu en cours de projet A fortement contribuer à améliorer la relation conflictuelle et tendu entre les Gens des TI et les avocats et la direction juridique à MINR Ils se sont donc appris à collaborer
	Engagement de la haute direction	Engagement de la haute direction important lors du démarrage du projet apporte la motivation et la continuité dans la réalisation du projet et le leadership nécessaire pour mener le projet
	Positionnement de l'organisation	D'ailleurs, au départ de la sous-ministre ceci a beaucoup ralenti le projet voir mettre fin MINR a une importante visibilité et un place prépondérante au Gouvernement du Québec. Elle peut influencer le Gouvernement du Québec et les décisions du Gouvernement. Elle a d'ailleurs joué un rôle très important dans le développement des solutions électroniques gouvernementales Elle bénéficie d'une large reconnaissance et une importante notoriété
	Taille de l'organisation et sa clientèle	Taille de l'organisation, donc le nombre de ligne d'affaire de loi qu'elle gère facilite le développement de l'Ae et l'évolution de la PES. Facilité le développement de l'Ae car facilement les bénéfices attendus en raison de la gestion d'une clientèle très nombreuses entre entropisc et particulier de la répétition des services et du nombre du service offert
	Produit offert par l'organisation	MINR manipule des chiffres. Les données chiffrées sont le produit particulièrement intéressant dans le développement de système car facilite la réalisation, le développement et se prête bien à la PES. Reconnaissance de l'ensemble des interviewés que c'est facilitateur et favorable pour le développement de systèmes d'information
	PES bénéficiant à tout le Gouvernement du Québec	MINR a développé des PES particulièrement Clic Revenu qui a été bénéfique a plusieurs MO, au centre des services partagés et à Service québec car il a permis

<b>Facteurs favorables au développement de l'Ae (suite)</b>	
<b>Force perçue</b>	<p>Relation avec les partenaires d'affaires concepteur de logiciel</p> <p>Le développement de relation de partenariat avec les concepteurs logiciels a permis d'améliorer la PES et d'offrir un meilleur service aux entreprises en ajoutant des fonctions plus pratiques.</p> <p>Élargissement de possibilité de transmission en ligne via les logiciels comptables permet d'accroître la clientèle visé</p>
	<p>Relation avec les partenaires d'affaires institution financière</p> <p>Idem</p>
	<p>Structure de projet</p> <p>La structure de projet est sujet à interprétation selon le groupe d'appartenance des personne interrogé.</p> <p>La direction de projet la perçoit comme une facteur clé de succès de projet et elle est présenté de cette manière et perçu par ce groupe et les consultant externes qui ont mis en place la structure comme une force du projet</p> <p>Pour les autres elle maintien une perspective silo</p>
	<p>Équipe de projet</p> <p>Équipe de projet est perçu comme composé de personne compétente et ayant des connaissances et expérience forte en matière de gestion de projet qui ont favorisé la réalisation du projet</p>
	<p>Expérience de changement antérieure</p> <p>Succès antérieures en matière de développement de système</p> <p>Les projets antérieurs comme le développement de projet de taille comme la refonte des systèmes de mission, le développement de l'intranet perçu et reconnu comme un grand succès, les changements organisationnels qui ont dû être mis en place.</p> <p>Constituent les principaux repaires en matière de façons de faire, de méthodologie, de gestion de projet et de gestion de changement</p> <p>Principaux arguments utilisés pour justifier les actions entreprises</p>



Tableau 2. Les facteurs mettant en difficulté le développement de l'Ae au MINR

Conditions	Problème	Symptôme	Explication
	Nature de l'organisation	La relation client-Organisation problématique	Type de service défavorable pour le client Décollage d'adhésion lente de la cliente
		Taille de l'organisation	
		Complexité de l'activité	
	Culture organisationnel	Relation client-Organisation problématique	Absence d'orientation client Perception du client comme obligé de réaliser ses obligations fiscales Promotion de la PES constitue un choix culturel à la MINR
	Cadre légale	Rigidité du cadre légal	Ne facilite pas la collecte d'information et de donnée sur le client et la connaissance du Client Impossible de conduire une enquête client par sondage faible connaissance du client – Principalement intuitive et indirecte Perçu comme une contrainte importante pour l'évolution du projet
	Cadre politique	Forte influence politique	[MINR] fortement dépendante de l'évolution de la politique et des élections etc... Créer une contrainte pour l'évolution des projet qui dépend fortement des nomination  MINR a une forte notoriété au Gouvernement du Québec et réputation très sensible donc prise de risque quasi-nulle ce qui a une incidence sur l'évolution du projet

Faiblesses, difficultés et Blocages	Problème	Symptôme	Explication
	Réflexion stratégique faible	Absence de vision	<p>Liée à une absence de réflexion en profondeur, de problématique claire à la mise en place de l'Ae et donc de porteur de projet</p> <p>A engager des coûts importants</p>
			<p>Il n'y a pas de vision ou d'objectif stratégique de long terme qui guide les actions et l'évolution du projet</p>
			<p>Non favorable à la mise en place d'une organisation apprenante</p> <p>Donc résolution de problème à court terme à la rencontre d'un blocage</p>
		<b>Problème de définition du Projet</b>	<p>Pb d'arrimage des réalités différentes</p> <p>Multiplication des conflits entre les acteurs dus à l'incompréhension du projet</p> <p>Difficulté de définir le projet</p> <p>Absence de diagnostic ou de l'état de la situation</p> <p>Retour sur expérience et</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Résolution de problème difficile</li> <li>• Participation active à des projets d'intégration interorganisationnelle et Gouvernemental</li> <li>• Visibilité du projet au niveau gouvernemental</li> <li>• Risque liée à la réputation du ministère</li> <li>• Rigidité organisationnelle</li> </ul>
		<b>Identification de la clientèle cible problématique</b>	<p>Identification de la clientèle PME qui a recours à des cabinets comptables</p>

	Problème (suite)	Symptôme (suite)	Explication (suite)
	Relation conflictuelle SI/Métiers- Opposition claire et avouée	Dichotomie dans l'organisation par rapport à la perception de l'enjeu des échanges électroniques	D'un côté les gens de métiers qui selon eux représentent l'organisation et perçoivent le canal comme un enjeu important pour l'avenir de l'organisation et qui veulent que ce soit le canal privilégié  D'un autre côté, les gens de technologie qui selon les gens de métier et d'affaires ne perçoivent pas les réels implications des échanges électroniques et des objectifs envisagés
		Absence de collaboration SI/Métier	Échec des tentatives de collaboration entre SI/Métier en raison de la prise de pouvoir par certains membres des gens de technologies
			Difficulté de collaboration avec les nouveaux acteurs métiers. N'ont pas participé au projet et à la démarche mise en place par la direction de projet  Difficultés apportées par les nombreux départs des collaborateurs  Critique et remise en cause des décisions et actions réalisées par les gens des TI dans le cadre des projets  Forte dépendance au passé et aux réalisations antérieures
		Différence entre les deux groupes d'acteurs	Différence culturelle entre les deux groupes à plusieurs niveaux comme dans le mode de gestion, la relation avec la reddition de compte la différence dans les façons de faire, les différences dans les préoccupations rend le développement et la perception du projet difficile
		Désaccord entre les deux groupes par rapport au positionnement du projet	<p>Conflit et désaccord permanent entre les deux groupes d'affaires pour les gens de technologistes (ou analystes) le projet concerne uniquement la DGTT et le traitement de masse car l'objet est le gain de productivité</p> <p>Pour les gens d'affaires le projet concerne la ligne d'affaire entreprise d'ailleurs ils viennent les consulter pour collecter l'information sur les clients et il ne consulte pas le traitement de masse.</p> <p><b>Problème de fond :</b> Réflexion en profondeur sur la définition claire du projet et de ses objectifs stratégiques</p>



	Problème (suite)	Symptôme (suite)	Explication (suite)	
	Absence de gestion multicanal	Mise en place d'un canal additionnel	Absence d'intégration des affaires électroniques dans l'organisation Très couteux en matière de gestion d'un canal à part entière et de manière indépendante des autres canaux En matière de développement technologique	Absence de vision de la mise en place de la PES et d'objectif stratégique claire
		Baisse des ressources disponibles et risque sur la prestation de service traditionnelle	L'absence d'une gestion multicanal et d'une intégration de PES met en difficulté les lignes d'affaires. La PES ne vient pas supporter les canaux traditionnel car elle n'a pas été mis en place dans une logique de transformation de l'organisation et de migration de la clientèle. La ligne d'affaire entreprise aujourd'hui se trouve en difficulté car la PES n'absorbe pas la clientèle alors que les ressources disponibles sont en décroissance. Les lignes d'affaires n'évoluent pas	Absence de vision de la mise en place de la PES et d'objectif stratégique claire
	Pénétration du changement dans l'organisation	Généralisation de la préoccupation de la PES  Manque de formation et d'information	Absence d'effort de pénétration du changement, de partage de la préoccupation de la PES  Pas de communication auprès du reste de l'organisation car ne sont pas concernés par le projet <b>Conséquence</b> : ne favorise pas la connaissance et la compréhension du projet, ne contribue pas à l'amélioration de la PES et la promotion du projet et par conséquent l'adhésion	

	Problème (suite)	Symptôme (suite)	Explication (suite)
Absence de porteur de projet	de de projet	Problème au niveau de la prise de décision	Les décisions prises ne sont pas consensuelles et sans consultation. La collecte d'information pour la prise de décision paraissent comme insuffisante.  Ce qui conduit à devoir résoudre des problèmes  Cette mauvaise prise de décisions est reliée à un manque voir un absence de communication, un problème d'interaction entre les unités administratives
	Adhésion de la clientèle	Absence de connaissance client	Difficulté de collecter de l'information sur le client
		Produit offert ne répond pas à l'attente des clients	Réticence à l'adhésion de la clientèle est reliée risque perçu par la clientèle entreprise du produit offert qui craignent la perte de pouvoir en donnant des procurations et les délégations que l'utilisation de la PES impose aux comptables
		Offre d'une PES qui ne répond pas aux attentes et aux besoins des clientèles cibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inter médiation par les gens des opérations et absence de contact direct des gens de technologie avec les clientèles</li> <li>• Direction de projet des affaires électroniques est donnée aux gens de technologie</li> <li>• Systèmes qui répondent à une satisfaction intellectuelle des technologues</li> <li>• Absence de définition d'un problème opérationnel</li> </ul> Proposition d'une solution technologique qui s'écarte de l'identification d'une problématique pragmatique
	Organisation centré-produit		L'équipe de projet est en effet centré produit – Aucune orientation client  Développement de produit peut approprié et non évolutif (ne s'adapte pas facilement à une autre type de clientèle)
		Mais la direction de projet ne perçoit pas le problème	Résistance au changement de la part de la direction de projet
	Absence de promotion		Manque de connaissance de la PES amène à la sous-utilisation de la PES

	Problème (suite)	Symptôme (suite)	Explication (suite)
Complexité de la PES	Complexité de la PES	Complexité de l'utilisation	Complexité de la sécurité et de l'authentification Importance de préserver la confidentialité des données – relation difficile avec les gens du juridiques La complexité liée à la sécurité a eu un impact direct sur l'utilisation du service par les entreprises
		Complexité du site Web	Compréhension difficile qui mène à l'abandon du service Dissuade les utilisateurs
		Complexité du langage	Absence de représentant de client externe claire rend difficile la conception de la PES Concensus sur le choix de langage client approprié
	Difficulté technologique rencontré et au niveau de l'architecture du produit	Forte dépendance des sentiers et des méthodes conventionnelles – rupture très difficile avec les anciennes façons de faire	Environnement de développement, Environnement d'essais, Environnement d'acceptation et de mise en application rigide Maintien des mêmes façons de faire que pour les systèmes conventionnels Manque d'agilité méthodologique
Partenaires stratégiques	Partenaires stratégiques	Problème d'identification des partenaires stratégique	L'ARC est perçu au départ comme un concurrent et la alors qu'il s'agit d'un partenaire stratégiques
		Problème de coévolution de la MINR avec ses parties prenantes	Pression du Gouvernement fédéral pour percer le marché au Québec MINR met en difficulté et ralentie l'avancement du Gouvernement fédéral dans l'adhésion de la clientèle <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition d'une offre de service opposée pour un service commun</li> <li>• MINR en retard dans son offre de service au client particulier du Gouvernement du Québec</li> <li>• Difficulté de collaboration avec son homologue fédéral</li> </ul> Manque d'harmonie qui s'est poursuivie

	Problème (suite)	Symptôme (suite)	Explication (suite)
	de Gestion Projet	<b>Façon de faire conventionnelle</b>	<p>Manque de connaissance sur les affaires électroniques conduit à des choix et des décisions connues et des façons de faire éprouvées</p> <p>Fortement attaché aux façons de faire et cadre de développement de système conventionnel</p> <p>Rupture et innovation difficile montre une importante rigidité organisationnelle</p>
		<b>Faible réduction de l'incertitude</b>	<p>La division du projet et la gestion du projet effectuée ne favorise pas la réduction de l'incertitude par rapport au manque de connaissance sur les affaires électroniques.</p> <p>Il n'y a aucune logique d'évaluation, de mesure des bénéfices de la façon de faire et repositionnement du projet qui favorise une logique d'apprentissage et la réduction de l'incertitude au projet.</p> <p>La mesure des bénéfices est reportée à plus tard dans le projet, aujourd'hui elle est abordée sous pression et avec des difficultés</p>
		<b>↑ Absence de pilotage opérationnel et de pilotage stratégique du projet</b>	<p>La direction du projet est très collée au plan initial. Repositionnement des projets est rare voir refuser</p> <p>La réalisation d'évaluation et la résolution de problème se fait difficilement et ne vient jamais remettre en cause le projet initial</p> <p>Les solutions proposées doivent être compatibles avec le plan initial</p> <p>Ce qui montre une faible capacité d'adaptation et d'évolution de l'organisation</p>



	Problème (suite)	Symptôme (suite)	Explication (suite)
		<b>Implantation problématique</b>	<p>Rigidité dans le modèle de gestion de projet conventionnel pas appropriée à la PES qui exige plusieurs livraisons</p> <p>Livraisons deux fois par an rend la gestion des échéanciers, synchronisation difficiles → Raccourci souvent les délais et les essais d'Acceptation qui conduit une faible représentation du service pour l'utilisateur qui perçoit le service comme étant complexe amène au risque de faible adhésion et même de désengagement de la clientèle</p>
			<p>Modèle d'implantation à [MINR] peu approprié au niveau de la planification et de la formation très peu appropriée et difficilement adaptable car destinée à une clientèle utilisatrice du système interne alors que la PES s'adresse à la clientèle externe</p>
		<b>Communication difficile dans l'équipe de développement</b>	<p>Démarrage difficile au sein même de l'équipe de projet</p> <p>Temps d'apprentissage avant d'être capable de travailler en équipe, avant d'arriver à la cohésion de groupe et une communication fluide</p>
		<b>Planification du projet</b>	<p>Division du Projet et à l'ordre de priorité mal étudié – A conduit à des problèmes d'utilisation du service et d'apporter des risques liés à la sécurité et à l'identification des clients</p> <p>Mis en difficulté l'interaction client-Organisation difficile au démarrage en raison d'un problème de gestion de projet de deadline de livraison (Faiblesse de la prestation de service)</p>

Tableau 3. Les apprentissages du développement de l'Ae au MINR

Apprentissage	Dimensions	Extraits et explication
Absence d'apprentissage d'exploration	Intérêt de l'apprentissage n'est pas perçu	« Pour ce qui est d'apprendre des choses, il y avait tellement de chose à construire qu'on avait pas le temps et pas d'objectif d'apprentissage » « Il faut forcer le jeu. Si on laissait d'attendre tout le monde, ou de se mettre à la vitesse du plus lent en terme de changement, il y a rien qui bouge. C'est important de radier un certain nombre de personnes mais il faut agir, il faut forcer le jeu »
	MINR ne remet pas en cause les anciennes façons de faire Pas de discussion des normes en place	
		« Nous ne sommes pas encore là, mais essentiellement ce que nous aurions à apprendre c'est une technologie, une façon de faire, une gestion du changement qui nous amène vers une transformation de l'organisation Mais ne nous sommes pas encore à cette étape là encore, nous y seront éventuellement [...] »
	Capacité d'exploration	Par exemple dans le cadre de la perspective Multimode MINR commence à être sensibilisé à l'intérêt d'une perspective multimode et comprendre son intérêt. L'organisation n'a pas développé d'expertise. Premiers balbutiements mais ce n'est pas une expertise. L'organisation n'a pas appris à faire des réflexions en profondeur
	Relation au temps passive	Perceptions à l'organisation qu'il faut laisser au « temps » le temps de jouer son rôle. « Les évolutions organisationnelles majeures se font sous de grande période de temps. Il ne faut pas sous-estimer l'importance du temps que le mode électronique introduit. [...] »
Résolution de problème  Identification des symptômes et problèmes, ↓ Adoption d'une solution de CT ↓ Effets secondaires ↓ Solution fondamentale	Compréhension des blocages et des difficultés	Suite à différents blocages l'organisation a compris les difficultés rencontrés et à chercher à résoudre ces blocages - Temps entre le constat et la compréhension de la réalité en jeux - La réaction n'est pas immédiate dans certains cas - Résolution du problème ne se transforme pas toujours en apprentissage car parfois répétition du même type d'erreur (Comprendre ≠ Apprendre)
	Essais-erreurs	Plusieurs exemples montrent que la principale façon de faire de [MINR] est par essai-erreur, dès que l'organisation constate l'erreur corrige l'erreur. C'est toujours des ajustements

Apprentissage (suite)	Dimensions (suite)	Extraits et explication (suite)
<b>Capacité d'exploitation (Learning-by-doing)</b>	Façons de faire	Echec du premier projet qui date de 2000 dû à des gens de métiers qui ont le pouvoir de Ajustement des façons de faire L'équipe n'a pas cherché à étudier les conséquences et les implications à LT mais à juste réagi en faisant une phase d'appropriation ponctuelle qui a montré ses faiblesses
	Acquisition de connaissance	Faible connaissance sur les affaires électroniques mais la faible disponibilité de connaissance même à l'externe Acquisition des connaissances au fur et à mesure des actions et de l'avancement Les ressources externes faisaient l'acquisition de connaissance en même temps que les ressources internes au projet avec l'avancement du projet
	Acquisition d'expertise	Acquisition d'une expertise technologique de pointe en matière de développement des services Web et qui a été transféré et reprises par d'autres acteurs au Gouvernement
	Transposition du réel au virtuel	L'organisation ne perçoit pas le développement de l'Ae comme une transformation de l'organisation mais une transposition du réel de ce qui était fait dans des formulaires. La recette est toujours la même. On découvre au fur et à mesure de l'avancement dans le projet
<b>Apprentissage individuel (des leçons apprises par les gestionnaires qui ne sont pas au bénéfice de l'organisation mais des leçons tirées d'expérience personnelle des individus qui ont contribué directement ou indirectement au projet)</b>	Gestion de Projet TIC et participations des lignes d'affaires (n'ont pas bénéficié aux phases subséquentes)	Projets de grandes envergures sur le cœur de métiers concernent l'ensemble de l'organisation Participation active et implication des personnes de métiers Prendre sa place dans le projet S'imposer dans le projet
		Suite aux faiblesses identifiées par les gestionnaires et les chefs de projet et qui aurait pu être résolu au niveau du projet Comme par exemple : la nécessité d'un meilleur encadrement des projets suite, l'importance de rallier et d'obtenir la contribution des lignes d'affaires et l'adhésion des ressources int'l'adhésion des ressources internes

## 16. Les critères d'évaluation dans la recherche qualitative- interprétativiste (constructiviste)

**Authenticité** : rester authentique par rapport à l'expérience du terrain en tant que résultat de « being there » être présent sur place. Répondre à ce critère assure la présence physique du chercheur sur place et demeure authentique à son expérience du terrain en rédigeant son rapport. L'authenticité dans la recherche à partir d'une étude de cas en profondeur garde la même signification mais relativise en fonction de la définition de l'approche de recherche qui se distingue de la recherche ethnographique interprétative. En d'autre terme au lieu de prouver d'avoir été présent physique dans le terrain de recherche, il s'agit de prouver qu'il y a eu suffisamment d'interaction avec les participants à la recherche et un accès suffisant aux archives et aux données documentaires pour compenser pour le manque d'immersion durant le développement du phénomène sous enquête. Dans ce sens, la réalisation d'une étude de cas, ils proposent suffisamment de détails de leur interaction avec les acteurs du champ. Ils racontent au lecteur qu'ils ne rapportent pas des faits mais « interpretations of other people interpretations ».

Critère	Manière de ...	Exemple de la recherche en SI
(1) Est-ce que l'auteur a eu suffisamment d'interactions avec les participants pour compenser le manque d'immersion direct ?	(1a) Retracer l'histoire à partir de l'interaction avec les participants et les données documentaires et d'archives	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliser des segments et des citations des participants (Walsham et al., 1999)</li> <li>- Faire une description détaillée et faire de multiple citation de sa présence (schulze, 2000)</li> <li>- Fournir une description détaillée à propos de l'organisation. Utilisation des extraits de transcription pour illustrer les interprétations émergentes (Trauth et Jessup, 2000)</li> </ul>
	(1b) Délimiter la relation du chercheur avec le terrain	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riche description de sa relation avec le terrain (Schulze, 2000)</li> <li>- Révéler la réalité de la connexion au terrain et la manière leur expérience passé a aidé pour réaliser l'interprétation (Trauth et Jessup, 2000)</li> </ul>
(2) Est-ce que le chercheur demeure authentique à l'expérience du terrain ?	(2a) Dessiner la collecte et l'analyse discipliner des données	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier le type de données collectées et détailler le processus de collecte de données. Proposer des exemples de thèmes produits par le mouvement interactif entre la collecte et l'analyse des données (Walsham et Sahay, 1999)</li> <li>- Description détaillée de la méthode (Shultz, 2000 0)</li> <li>- Partager le processus de développement de l'interprétation ouvertement aux lecteurs au lieu de le présenter comme un produit fini (Trauth et Jessup, 2000)</li> </ul>

### Plausibilité, Vraisemblance

Elle est définie comme l'aptitude du texte à se connecter au façon de voir du lecteur et il soulève les stratégies de rhétorique utilisée pour composer un texte qui positionne le travail comme pertinent pour l'intérêt de l'audience. La vraisemblance concerne la phase d'écriture. Pour établir un minimum de vraisemblance deux éléments interreliés sont importants :

- « Faire du sens » ce qui signifie traiter des préoccupations communes, établir des connexions avec les expériences et backgrounds des lecteurs. En d'autre terme un chercheur va structurer son texte en respect des du genre des articles académiques.
- Proposer une contribution de recherche distinctive pour un champ de recherche afin de justifier la recherche et différencier sa contribution

Critère		
(3) Est-ce que l'histoire fait du sens ?	(3a) Normaliser une méthodologie peu orthodoxe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiser le document de manière très scientifique avec des sections (introduction, méthode de recherche, description du contexte, résultats, discussion et conclusion)</li> <li>- Utilisation de tables et de figures (Walsham et Sahay, 1999 ; Schulze, 2000)</li> </ul>
	(3b) Écrire le lecteur (dans le sens de l'impliquer)	- Utiliser le nous pour inclure l'auteur et le lecteur
	(3c) Légitimer l'atypique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire référence à des catégories et expériences familières pour montrer l'envergure des applications possibles des résultats.</li> <li>- Exemple Walsham, explique que leur idée de l'acteur réseau peut être appliquée à d'autres technologies et à d'autres contextes</li> </ul>
	(3d) Lisser (atténuer) le contestable	Justifier les affirmations contestables par exemple en décrivant une image riche et ajouter des segments des participants pour supporter les assertions.
(4) Est qu'elle offre une plus-value ou quelque chose de distinctif	(4a) Différencier les résultats (une contribution singulière)	Montrer les domaines manquant du passé, souligner la différence entre le présent et le passé, montré le développement d'une approche théorique nouvelle. Walsham identifie les domaines sous-représenté auquel leur article peut contribuer et la manière dont leur travail va au-delà des préoccupations traditionnelles
	(4b) Construire une anticipation dramatique	Exemple créer des attentes

### Criticalité

La criticalité fait référence à l'habilité du texte à attirer les lecteurs à reconsidérer les idées et croyances « taken for granted ». Ceci entraîne l'aptitude à proposer une nouvelle compréhension de nous même et des autres et d'une meilleure manière, incluant une nouvelle façon de penser (Schultze, 2000).

« Good research, from a criticality perspective is one that enables a qualitatively new understanding of relevant fragments of social reality, 2000).

Critère	La manière de ....	Exemple en SI
(5) Est ce que le texte motive le lecteur pour ré-examiner les hypothèses de leur propre travail ?	(5a) Ouvrir une porte à la réflexion - Inclure des « spots » dans le texte où les lecteurs s'arrêtent pour réfléchir à une situation spécifique	
	(5b) Stimuler la reconnaissance et l'examen des différences - Provoquer activement le lecteur à répondre à des questions - Défier d'autres académiciens à réfléchir à propos de leur hypothèse et leurs pratiques de travail à travers la juxtaposition culturelle	- Inviter le lecteur à examiner de manière critique leur propre propre façon de voir et leur propres approches (Walsham et Sahay, 1999) - Schultze (2000) utilise cette stratégie dans la section discussion, où elle défi les lecteurs de répondre à des questions par rapport à leur propre hypothèse, subjectivité et objectivité.
	(5c) Imaginer de nouvelle possibilité Exemple utiliser des métaphores, stimuler la criticalité chez le lecteur.	

## Réflexivité

La réflexivité implique la réflexion sur la production de texte et l'utilisation du langage.

Critères	Manière de....	Exemples de la littérature en SI
Est-ce que l'auteur révèle ou critique son rôle personnel et ses biais et hypothèses ?	(6a) Rédaction auto-révélatrice - Décrire le rôle personnel du chercheur en utilisant des pronoms personnels, révéler des détails personnels à propos du chercheur, révéler des détails tel que les erreurs faite	- utilisation du « je » - se présenter personnellement en indiquant son age, gender and race etc... - exemple d'erreur effectuée
	Entrelacer « le contenu actuel et confessionnel » - utiliser du matériel autobiographique entrelacer avec le matériel ethnographique actuel mais limiter ce type d'information au partie pertinente du sujet de recherche	
	Qualifier les biais personnel Exemple : décrire la sélection du chercheur des acteurs représenter dans le texte ( Alvesson et Skolberg, 2000)	



**18. Demande de consentement****FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT (sujet majeur)**

«Titre du projet de recherche»
--------------------------------

**IDENTIFICATION**

Responsable du projet :

Département, centre ou institut :

Adresse postale :

Adresse courriel :

Membres de l'équipe :

**BUT GÉNÉRAL DU PROJET**

Vous êtes invité à prendre part à ce projet visant à comprendre les raisons qui motivent les personnes adultes à participer à un projet de recherche. Il vise également à comprendre comment celles-ci se représentent les responsabilités des chercheurs à l'égard des participants de recherche ainsi que leurs propres responsabilités individuelles et sociales face au développement de la recherche scientifique.

Ce projet de recherche reçoit l'appui financier du Fonds québécois de recherche sur la société et la culture et du Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale.

#### PROCÉDURE(S)

Votre participation consiste à donner une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de décrire, entre autres choses, votre expérience passée en tant que participant, vos attentes face aux chercheurs à l'égard des participants de recherche ainsi que le sens que vous donnez à votre engagement envers la recherche. Cette entrevue est enregistrée sur cassette audio avec votre permission et prendra environ 1 heure de votre temps. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec l'interviewer (responsable du projet ou membre de son équipe). La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

#### AVANTAGES et RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension de la vision qu'ont les participants de la recherche universitaire et des responsabilités qu'elle engendre. Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette rencontre. Vous devez cependant prendre conscience que certaines questions pourraient raviver des émotions désagréables liées à une expérience de recherche que vous avez peut-être mal vécue. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est de la responsabilité de l'interviewer de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue s'il estime que votre bien-être est menacé.

#### CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (cassette codée et transcription) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé au laboratoire du

chercheur responsable pour la durée totale du projet. Les cassettes ainsi que les formulaires de consentement seront détruits 2 ans après les dernières publications.

#### PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que l'équipe de recherche puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

#### COMPENSATION FINANCIÈRE

Il est entendu que vous recevrez au terme de l'entrevue une somme de 30\$ à titre de compensation pour les frais encourus par votre contribution au projet.

#### DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter le responsable du projet au numéro (514) 987- 3000 # XXXX pour des questions additionnelles sur le projet ou sur vos droits en tant que participant de recherche. Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Président du Comité institutionnel d'éthique de la recherche, Joseph Josy Lévy, au numéro (514) 987-3000 # 4483. Il peut être également joint au secrétariat du Comité au numéro (514) 987-3000 # 7753.

## REMERCIEMENTS

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous.

## SIGNATURES :

— Je, \_\_\_\_\_ reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que l'interviewer a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la responsable du projet.

Signature du participant :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Signature du responsable du projet ou de son, sa délégué(e) :

Veuillez conserver le premier exemplaire de ce formulaire de consentement pour communication éventuelle avec l'équipe de recherche et remettre le second à l'interviewer.



## **APPENDICES D**

### **ANALYSE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL AU GOP**

Domaine	Actions	Externalités positives	Apprentissage
Connaissance Client  (Gestion de projet et amélioration)	Collecte d'information Transmission d'information Acquisition de connaissance	Changement dans les mentalités en matière de gestion de projet (Client externe)  changement de la relation Client/organisation  (Tendance vers une organisation centrée- client)	Rupture avec l'héritage administratif  Apprentissage d'exploration
Gestion de projet (Évaluation, Rétroaction, et évolution progressive du projet)	Participation au projet Implication dans le projet Contribution aux objectifs de l'organisation	Changement dans la relation employé/organisation  (Motivation par la relation gagnant-gagnant, récompense/punition, formations - Offrir les conditions favorables à l'apprentissage comme la formation, ressources, les moyens, la flexibilité	Apprentissage d'exploration  (Learning-by-doing et learning after doing)
Décloisonnement	Travail en équipe Collaboration	Changement dans la relation intraorganisationnelle  Changement dans la fonction de l'organisation	Désapprentissage  Rupture avec l'héritage administratif
Gestion multicanal	Intégration Adaptation interne	Changement dans les façon de faire (Prestation de service)	Apprentissage d'exploitation  (C'est rentré dans les routines organisationnelles et institutionnalisation du Web)
Gestion de l'information	Acquisition de connaissance (démystification de la confidentialité)  Prise de risque (Diminution du contrôle)	Changement dans les façons de faire  (Prestation de service)	Désapprentissage  Rupture avec l'héritage administratif
Gestion du projet (Découpage du projet et livraisons)	Responsabilisation Engagement	Changement dans les façon de faire  (Gestion de projet)	dApprentissage d'exploration  Innoovation

Domaine suite	Actions (suite)	Externalités positives (suite)	Apprentissage (suite)
Gestion de Projet (Planification et division par phase)	Développement des compétence et d'expertise Réduction de l'incertitude	Expérience du changement	Apprentissage d'exploitation Learning by doing
Gestion de Projet (Allocation des ressources)	Développement d'expertise	Équilibre ressources internes/Ressources externes	Apprentissage d'exploitation
Adhésion de la clientèle	Orientation Client Promotion des service Migration de la clientèle	changement dans la relation client/organisation	Apprentissage d'exploitation
Intégration	Structure matricielle Ressources organisationnelles	changement des mentalités Influence sur la culture organisationnelle	Changement d'exploitatio
Gestion de Projet Appropriation de la technologie Développement de services Web	Développement d'expertise	Changement dans les facon de faire Changement dans les mentalités des gens de systèmes	Changement d'exploration (Innovation technologique)
Gestion de projet Développement de services Web	Développement d'expertise Acquisition de connaissance	Changement dans les façons de faire en profondeur en matière de développement technologique développement	Apprentissage d'exploration
Gestion de projet (Implantation de service électronique)	Résolution de problème Réflexion à améliorer les facon de faire	l'amélioration de l'allocation des recherches et Amélioration dans la gestion du temps.	Apprendre à Apprendre ou troisième boucle d'apprentissage (Apprentissage transformationnel)
Gestion de Projet (Livraison)	Rétroaction Évaluation et analyse des erreurs	Création de plus value	Apprentissage d'exploitation
Gestion de projet (Méthodologie)	Formation Acquisition de connaissance Réflexion	Changement dans les facon de faire  Orientation client	Apprentissage d'exploration



Domaine (suite)	Actions (suite)	Externalités positives (suite)	Apprentissage (suite)
Gestion de projet Gestion de changement	Recrutement de ressources externes Communication	Innovation dans la façon de faire les projets	Apprentissage d'exploration
Gestion de projet Travail en équipe Collaboration	Structure matricielle	Changement dans les mentalités	Apprentissage d'exploitation Apprentissage individuel
Changement	Gestion de la résistance Pénétration du changement dans l'organisation	Changement dans les mentalités	Apprentissage transformationnel
L'interaction	Travail en équipe Collaboration	Changement dans les mentalités	Apprentissage d'exploration Apprentissage d'exploitation et Apprentissage transformationnel

## BIBLIOGRAPHIE

- Abby, A. (2002). E-government work force planning: A pilot study. *The Journal of Government Financial Management*, 51(2), 32.
- Adner R, H. C. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal* 24(10), 1011-1025.
- Alavi, M., & Carlson, P. (1992). A review of MIS research and disciplinary development. *Journal of Management Information Systems*, 8(4), 45-62.
- Allard, Marie C. (2006) Validation du référentiel de connaissances associées aux capacités organisationnelles de l'administration électronique, mémoire de maîtrise en Informatique de gestion, UQAM, 180 pages (sous la direction de Gilles St-Amant
- Aldrich, D., Bertot, J. C., & McClure, C. R. (2002). E-gouvernement: initiatives, developments and issues. *government information quarterly*, 19, 6.
- Allen, B. R., Juillet, L., Paquet, G., & Roy, J. (2001). E-governance & gouvernement on-line in Canada: Partnerships, people & prospects. *Gouvernement Information Quaterly*, 18, 11.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organisational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 13.
- Amstrong, A. (2002). E-government work Force Planning: A pilot study. *The Journal of Government Financial Management*, 51(2), 5.
- Andersen, P. (1999). Complexity theory in Organization Science. *Organization Sciences*, 10(3), 17.
- Andersen, T. (2009). E-Government as an anti-corruption strategy. *Information Economics and Policy*, 21(3), 201.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*: Addison-Wesley Publishing.
- Avgerou, C. (2001). The significance of context in information systems, organizational change, socio-economic context. *Information Systems Journal*, 11, 21.
- Axelrod, R., & Cohen, M. D. (1999). *Harnessing Complexity*. New york, NY.

- Badri, M., & Alshare, K. (2008). A path analytic model and measurement of the business value of e-government: An international perspective. *International Journal of Information Management*, 28(6), 524.
- Balogun, J., & Jenkins, M. (2003). Re-Conceiving change management: A knowledge based Perspectives. *European Management Journal*, 21(2), 10.
- Bapuji, H., & Crossan, M. (2004). From Questions to answers: Reviewing Organizational Learning Research. *Management Learning*, 35(4).
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1996). The Resource-based Theory of the Firm. *Organization Science*, 7(5), 469.
- Barney, J. B. (2001). Is the Resource Based View a useful perspective for strategic management research? yes. *Academy of Management review* 26(1), 41.
- Baxter, A. E., Dufault, M., & Exetier, C. (2002). At the Dawn of e-Government: the citizen as Customer: *Deloitte and Touch*.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3).
- Bellamy, C., & Taylor, J. A. (1998). *Governing in the Information Age*. Buckingham: Open University Press.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3 (September)), 369-388.
- Ben Dhaou, S., & Renard, L. (2009). *Le développement des Capacités Organisationnelles et l'Apprentissage*. Paper presented at the Congrès de l'ASAC.
- Ben Dhaou, S., & St-Amant, G. (2006). Applied stakeholder theory to e-business management in public sector: Defining e-government Network. *Advancing @the speed of Technology: E-business strategies for Modern Corporations*
- Ben Dhaou, S., & Toufaily, E. (2007). *E-Collaboration: Gouvernement administré Technologie nécessaire mais pas suffisante....* Paper presented at the Pré-ICIS 7ème Conférence Internationale de Management des Réseaux d'Entreprises.
- Ben Dhaou, S., Toufaily, E., & St-amant, G. (2006). *Typologie des relations GtoC dans le contexte de la relation du développement de l'e-gouvernement*. Paper presented at the Proceedings of 7th IBIMA Brescia, Italie.

- Benbya, H., & McKelvey, B. (2006). Toward a complexity theory of information systems development. *Information Technology & People*, 19(1), 12.
- Bharawaj, A. (2000). A resource based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *Management Information Systems Quarterly*, 24(1), 169-196.
- Bloodgood, J. M., & Salisbury, W. D. (2001). Understanding the Influence of Organizational Change Strategies on Information Technology and Knowledge Management Strategies. *Decision Support Systems*, 31, 55-69.
- Boffo, C. (2003). Changement continu et situé: Théorie et Implications pratiques, *Cahier de recherche, Centre d'études en Transformation des organisations* (pp. 38). Montréal: HEC Montréal.
- Bogenrieder, I. (2002). Social Architecture as a Prerequisite for Organizational Learning. *Management Learning*, 33(2), 197-202.
- Borch, O. J., & Brajstad, B. (2003). Strategic turnaround in a fragmented industry. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(4), 15.
- Brady, T., & Davies, A. (2004). Building Project Capabilities: From Exploratory to Exploitative Learning. *Organization studies*, 25(9), 1601-1621.
- Bredin, K. (2008). People capability of Project-based organizations: A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 26, 566-576.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Brown, J. S., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time paced evolution in relentlessly shifting organization. *Administration Science Quarterly*, 42(1), 34.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational Ecology of strategy making and Organizational adaptation: . *Organization Science* 2(3), 24.
- Burgelman, R. A. (2002). Strategy as vector and the inertia of coevolutionary. *Administrative Science Quarterly*, 47(2).
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to change: A Re-appraisal. *Journal of management studies*, 41(6), 26.
- By, R., & Dale, C. (2008). The successful management of organisational change in tourism SMEs: initial findings in UK visitor attractions. *The International Journal of Tourism Research*, 10(4), 305.

- Cacioppe, R., & Edwards, M. (2005). Seeking the Holy Grail of organisational development: A synthesis of integral theory, spiral dynamics, corporate transformation and action inquiry. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1/2), 86.
- Calista, D. and J. Melitski (2007). E-government and e-governance: converging constructs of public sector information and communications technologies. *Public Administration Quarterly* 31(1).
- Carroll, J. M., & Swatman, P. A. (1998). Structured-case: a methodological framework for building theory in information systems research. *European Journal of Information Systems*, 9(4), 7.
- Carter, L. (2008). E-government diffusion: a comparison of adoption constructs. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 2(3).
- Carter, L. and V. Weerakkody (2008). E-government adoption: A cultural comparison, *Information Systems Frontiers* 10(4): 473-482.
- Chakravarthy, B., & Henderson, J. (2007). From a hierarchy to a heterarchy of strategies: adapting to a changing context. *Management Decision*, 45(3), 642.
- Chakravarthy, B., & White, R. E. (2002). Startegy Process forming: forming, implementing and changing strategies. In A. M. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management* (pp. 182-205). London: Sage.
- Chandler, A. (1992). Organizational capabilities and the Economics History of the Industrial Enterprise. *The journal of Economic perspective*, 6(3), 79-100.
- Chevrier, J. (1992). La spécification de la problématique. In B. Gauthier (Ed.), *Recherche sociale: de la problématique à la collecte de données*. Montréal: Presses de l'Université du Québec à Montréal.
- Chia. (2002). Essais time, duration and simultaneity: Rethinking process and transformation: perspective from metaphysics. *Organization studies*, 23(6), 863-868.
- Chia, R. (1999). A Rhizomic model of organizational change and transformation: metaphysics. *British Journal of management*, 10(3), 209-228.
- Chia, R. (2003). From knowledge-creation to the perfecting of action: Tao, Basho and pure experience as the ultimate ground of knowing. *Human Relations*, 56(8), 953-982.
- Chiang, L., & Liao, C. (2009). The influence of digital standardization on administrative efficiency in e-government: A view of standards development organizations. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(4), 455.

- Chatfield, A. T., & Bjorn-Andersen, N. (1997). The impact of IOS-enabled business process change on business outcomes: Transformation of the Value Chain of Japan Airlines. *Journal of management Information Systems*, 14(1), 27.
- Chen, H. (2002). Digital Government : technologies and practices. *Decision Support System*, 34(Special), 4.
- Chen, Y. N., Chen, H. M., Huang, W., & Ching, R. K. H. (2006). E-Government Strategies in Developed and Developing Countries: An Implementation Framework and Case Study. *Journal of Global Information Management*, 14(1), 23.
- Chen, Y. C., & Gant, J. (2001). Transforming local e-government services : the use of application service providers. *Gouvernement Information Quaterly*, 18, 343-355.
- Chiang, L., & Liao, C. (2009). The influence of digital standardization on administrative efficiency in e-government: A view of standards development organizations. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(4), 455.
- Choudrie, J., A. Papazafeiropoulou, et al. (2003). A web of stakeholders and strategies: A case of broadband diffusion in South Korea. *Journal of Information Technology* 18(4): 281-290.
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston MA.
- Christian, H., Hubert, K., & Paul, L. (2000). Technology and social interaction: The emergence of "workplace studies". *The British Journal of Sociology*, 51(2), 299.
- Christian, H., Hubert, K., & Paul, L. (2000). Technology and social interaction: The emergence of "workplace studies". *The British Journal of Sociology*, 51(2), 299.
- Clark, C. E., Cavanaugh, N. C., Brown, C. V., & Sambamurthy, V. (1997). Building change-readiness capabilities in the IS organization: Insights from the Bell Atlantic... *MIS Quarterly*, 21(4), 425.
- Cohen, M. (1999). Commentary on the organizational science special issue on the complexity. *Organization science*, 10, 373-376.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(?), 128-152.
- Collis, D. J. (1994). Research Notes: How valuable are organizational capabilities. *Strategic Management Journal* 15, 143-152.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*(July-August), 118-128.

- Collins, H., & Yearly, s. (1992). *Epistemological Chicken* Chicago: The University of Chicago Press.
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. *Organization science*, 7, 477-501.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- Corbin, J. and A. Strauss (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology* 13: 3-21.
- Corso, M., & Pellegrini, L. (2007). Continuous and Discontinuous Innovation: Overcoming the Innovator Dilemma. *Creativity and Innovation Management*, 16(4), 333.
- Cresswell, A. M., & Pardo, T. A. (2001). Implications of legal and organisational issues for urban digital government development. *Government information quarterly*, 269-278.
- Daft, R., & Noe, R. (2000). *Organisational Behaviour*. London.
- Daft, R., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpersonal systems. *Academy of management Review*, 9, 284-296.
- Das, J., DiRienzo, C., & Burbidge, J., Jr. (2009). Global E-Government and the Role of Trust: A Cross Country Analysis. *International Journal of Electronic Government Research*, 5(1), 1.
- Davies, G. (1994). *Telecommunication and Politics*. New York: Pinter.
- Day, G. S. (1999). *The Market Driven Organisation: Understanding, Attracting and Keeping Valuable Customers*. New York.
- Deleon, L., & Denhardt, B. (2000). The political theory of Reinvention. *Public Administration Review*, 60(2), 89-97.
- Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. *Gestion, Revue Internationale de gestion*, 24(3), 8.
- Demers, C. (2003). L'entretien. In Y. Giodano (Ed.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative* (Vol. Collection les essentiels de la Gestion): Édition Management et Sociétés.
- Demsetz, H. (1959). The nature of monopolistic competition. *Journal of Political Economy*, 67, 314.

- Denis, J. L. (2002). Gouvernance et Gestion du changement dans le système de santé du canada *Gouvernance et Gestion du changement dans le système de santé du canada* (Vol. 36). Montréal: Université de Montréal.
- Denis, J.-L., Lamothe, L., & Langley, A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management Journal*, 44(4).
- Dercole, F., Dieckmann, U., Obersteiner, M., & Rinaldi, S. (2008). Adaptive dynamics and technological change. *Technovation*, 28(6), 335.
- Devadoss, P. R., Pan, S. L., & Huang, J. C. (2002). Structural analysis of e-government initiatives: a case study of the SCO. *Decision Support System*, 34, 17.
- Dierick, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35, 1504-1511.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1991). The Iron Cage Revisited: Institutional isomorphism and Collective rationality in Organizational Fields. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 63-82). Chicago: University of Chicago Press.
- Dimitriades, Z. S. (2005). Creating strategic capabilities: organizational learning and knowledge management in the new Economy. *European Business Review*, 17(3).
- Di Virgilio, M., & Ludema, J. (2009). Let's Talk: Creating Energy for Action through Strategic Conversations. *Journal of Change Management*, 9(1), 67.
- Dixon, S. E. A., Meyer, K. E., & Day, M. (2007). Exploitation and Exploration learning and the development of organizational capabilities: A cross-case analysis of the Russian oil Industry. *Human Relations*, 60(10).
- Djelic, M.-L., & Ainamo, A. (1999). The Coevolution of New Organizational Forms in the Fashion Industry: a historical and comparative Study of France *Organization science*, 10(5), 16.
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-385.
- Dooley, K. (1997). A complex adaptive systems model of organization change. *Nonlinear Dynamics, Psychology, & Life Science*, 1(1), 69-97.
- Dubé, L., & Paré, G. (2003). Rigor In Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends, And Recommendations. *MIS Quarterly*, 27(4), 597-635.
- Dufner, D., Holley, L. M., & Reed, B. J. (2002). Can private sector strategic information systems planning techniques work for the public sector? *Communications of the Association for Information Systems*, 8, 413-431.



- Dutton, W. H., & Guthrie, K. (1991). An ecology of Games: The political construction of Santa Monica'S Public Electronic Network. *Informatization and the public sector* 1(4), 1-24.
- Earl, M. J. (1993). Experiences in strategic information systems planning. *MIS Quarterly*, 17(1), 1-25.
- Edge D (1994) The social shaping of technology, in Heap N, Thomas R, Einon G, Mason R, and Mackay H (1995) (eds) *Information Technology and Society*, Sage, London.
- Edge, D. (1995). The social shaping of technology. In E. U. Working Paper No. 1, Nick Heaps et al. (Ed.), *Information Technology and Society: a reader* (pp. 14-32). London: Sage Publications.
- Eggertson, T. (1990). Generalizing neoclassical economics: New tools and concepts. In *Economic behavior and institutions* (pp. 3-32). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are They? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- El Sawy, O. A., Malhotra, A., Gosain, S., & Young, K. M. (1999). IT-intensive value innovation in the electronic economy: Insights from Marshall Industries. *MISQ Quarterly*, 23(3), 305-335.
- Englehardt, C. S., & Simmons, P. R. (2002). Organizational flexibility for a changing world. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3/4), 113.
- Etienne, T. (2002). Castells: la révolution des technologies de l'information, notes du Grisis.
- Fang, Z. (2002). E-gouvernement digital era : Concept, practice and development. *International journal of the computer, The Internet and the management*, 10(2), 22.
- Farjoun, M. (2002). Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, 23(7), 561-597.
- Feldman, M. S. (2000). Organizational Routine as a source of continuous change. *Organization Science*, 11(6).
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.

- Flier, B., Bosch, F. A. J. V. D., & Volderba, H. W. (2003). Co-evolution in strategic Renewal Behaviour of British, Dutch and French Financial Incumbents: Interaction of Environmental Selection, Institutional Effects and Managerial Intentionality. *Journal of management studies*, 40(8), 25.
- Floropoulou, J., C. Spathis, et al. (2010). Measuring the success of the Greek Taxation Information System International Journal of Information Management 30(1): 47-56
- Foley, P. (2005). The Real Benefits, Beneficiaries and Value of E-Government. *Public Money & Management*, 25(1).
- Foley, P., & Alfonso, X. (2009). eGOVERNMENT AND THE TRANSFORMATION AGENDA. *Public Administration*, 87(2).
- Ford, R. (2008). Complex Adaptive Systems and Improvisation Theory: Toward Framing a Model to enable Continuous Change. *Journal of Change Management*, 8(3/4), 173.
- Foss, N. J. (1996). Knowledge-based Approaches to the Theory of the Firm: Some Critical Comments. *Organization Science*, 7(5), 470-476.
- Foss, N. J. (2000). Equilibrium vs. Evolution in the resource-based perspective. In N. J. Foss & P. L. Robertson (Eds.), *Resources, Technology and strategy* (pp. 31-52). New York Routledge.
- Fountain, J. E. (2001). *Building the virtual State: Information Technology and institutionnel change*.
- Francesco, V., & Maddalena, S. (2009). Value generation in e-government from service-based IT integration. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 3(3), 227.
- Frey, W. (2009). Socio-technical systems in Professional Decision Making [Electronic Version]. *Connexion*, <http://cnx.org/content/m14025/14021.14029/>.
- Friedman-Berg, F., Allendoerfer, K., & Pai, S. (2009). Aviation-Related Expertise and Usability: Implications for the Design of an FAA E-Government Web Site. *Journal of Electronic Government Research*, 5(1), 16.
- Fu-Lai Tony, Y. (2008). Uncertainty, human agency and e-government. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 2(4), 283.
- Gant, D. B., Gant, J. P., & Johnson, C. L. (2002). State web portals: delivering and financing e-service, : the pricewaterhouse Coopers endowment for the business of government.
- Gendron, C. (2003). *Itinéraire d'une recherche d'analyse informatisée Atlas/Ti*. Montréal, Québec: ESG-UQAM.

- Gerston, L. N. (1997). *Public Policy Making: Process and Principles*: ME Sharpe Company.
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management theories are destroying good Management practices. *Academy management Learning and education*.
- Ghowa-Gobin, C. (1999). La démarche comparative en sciences sociales. Esquisse pour un débat sur la méthode et les objectifs à partir de trois projets MOST menés au sein d'un réseau international de chercheurs. *UNESCO-Programme MOST (Gestion des Transformations Sociales)*.
- Glaser, B. and A. Strauss (1967). The discovery of grounded theory. Chicago: Aldine
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structure*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Grant, R. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 4, 375-397.
- Grant, R., & Baden-Fuller, C. (1995). A knowledge-Based Theory of firm-collaboration. *Academy management Journal*, , Best Papers Proceedings, 17-21.
- Grawitz, M. (1998). L'interview ou l'entretien. In E. D. i. Edition (Ed.), *Méthodes des sciences sociales*
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism. *Academy of Management review*, 21(4), 32.
- Grint, K., & Woodward, S. (1991). The machine at work. Technology, Work and Organization. Polity Press.
- Grobman, G. M. (2005). Complexity theory: A New look at organizational change. *Public Administration Quarterly*, 29(3), 33.
- Gronlund, A. (2000). *Managing Electronic services a public sector perspective*. Londres: Springer.
- Gronlund, A. (2001). Managing Electronic services a public sector perspective. *European Journal of Information Systems*.
- Grönlund, Å. (2003). Emerging Electronic Infrastructures - Exploring Democratic Components. *Social Science Computer Review*, 21(1), 55-72.
- Gupta, M. P., & Jana, D. (2003). E-government evaluation: A framework and Case study. *Government information quarterly*, 20.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(6), 693-706.

- Habermas, J. (1976). *Connaissances et intérêt*. Paris: Galimard.
- Hafsi, T. (1999). La capacité de changement stratégique : vers un nouveau paradigme. *Gestion, Revue Internationale de gestion*, 24(3), 140.
- Hafsi, T., & Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Montréal.
- Hall, P. A., & Taylor, R. C. R. (1996). Political Science and the Three New Institutionalisms. *Political Studies*, 44(5), 936-957.
- Halinen, A., & Tornroos, J.-A. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 58(9), 1285.
- Hamel, J., Prahalad, C. K., Thomas, H., & O'neal, D. (1998). *Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent environment*. New York: John Wiley & Sons.
- Hammer, M., & Shampy, J. (1993). Les technologies de l'information et de la communication et leur rôle levier. In *Le reengineering* (pp. 97-115). Paris: Dunod.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(1), 15.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1989). Organizational Ecology. *Harvard Business Review, Cambridge*.
- Hart, P. J., & Saunders, C. S. (1997). Power and Trust: Critical Factors in the Adoption and Use of Electronic Data Interchange. *Organization Science*, 8(1), 23-42.
- Harvey, L., & Myers, M. D. (1995). Scholarship and practice: the contribution of ethnographic research methods to bridging the gap. *Information Technology & People*, 8(3), 13-27.
- Hazzlett, S. S., & Hill, F. (2003). E-government: the realities of using IT to transform Public sector. *Managing service Quality*, 13(6).
- Hedley, R. W. G. (2002). *Leading the development of learning capacity in organizations: sustaining momentum of change*. Michigan State University.
- Heeks, R. (1996). Global Software Outsourcing to India by Multinational Corporations. In P. Palvia, S. Palvia & E. Roche (Eds.), *Global Information Technology and Systems Management: Key Issues and Trends* (pp. 365-392). Nashua, NH USA: Ivy League Publishing.
- Heeks, R. (2001). Building e-governance for development: a framework for national and donor action. *I-government working paper Series, Institute for development Policy and management*, 12.

- Heeks, R. (2001). Understanding e-governance for development. *I-government working paper Series, Institute for development Policy and management*, 11.
- Heeks, R. (2003). Most e-Government for development project fail: How can risks be reduced? *I-government working paper Series, Institute for development Policy and management*.
- Heinderyckx, F. (2002). Assessing e-Government Implementation Processes: A pan-European Survey of Administrations officials. In L. In Traunmuller and K. Lenk (Eds) *Egov 2002* (Ed.), (pp. 111-115).
- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2000). Product Sequencing: co-evolution of Knowledge, capabilities and products. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 19.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10 Special Issue: Why Is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity ), 997-1010.
- Hobbs, C. D. (2001). Do you really want to own the customer. *Energy Markets*, 6(10).
- Hoffman, D., & Novak, T. P. (1999). The evolution of the digital divide: Examining the Relationship of race to Internet access and usage over time. In *Understanding the digital Economy: Data, Tools and Research*. Washington USA.
- Holland. (1995). The global economy as an adaptive system. In P. W. in Anderson, Arrow, K.J. and Pines, D. (Eds), (Ed.), *The Economy as an Evolving Complex System*, (Vol. 5). Proceedings of the Santa Fe Institute, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Horn, A. (2008). Strategic competence: to soar above. *Library Management*, 29(1/2), 5.
- Horst, U. Dynamic systems of social interactions. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 73(2), 158.
- Howell, J. M., & Higginds, C. A. (1990). Champion of change: Identifying, understanding and supporting champions of technological innovations. *Organizational Dynamics*, Summer, 40-55.
- Hu, P., Brown, S., Thong, J., Chan, F., & Tam, K. (2009). Determinants of service quality and continuance intention of online services: The case of eTax. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(2), 292.
- Huygens, M., Baden-Fuller, C., Bosch, F. A. J. V. D., & Volderba, H. W. (2001). Co-evolution of firm capabilities and Industry Competition: investigating the Music Industry 1877-1997. *Organization Studies*, 22(6), 971-1011.

- Huff, C., & Bruce, J. (1995). Toward a Design Ethics for Computing Professionals In C. Huff & T. Finholt (Eds.), *Social Issues in Computing: Putting Computing in its Place*, . New York: McGraw-Hill, Inc.
- Iansiti, M., & Clark, K. B. (1994). Integration and Dynamic Capability: Evidence from Product Development in Automobiles and Mainframe Computers. *Industrial and Corporate change*, 3(3), 557-605.
- Ingledar, A., Roth, J., Shani, A. B., & Styhre, A. (2002). Dynamic learning capabilities and actionable knowledge creation: Clinical R&D in a pharmaceutical company. *The Learning organization*, 9(2), 13.
- Ira, H. (2001). Finding a better way to attract and retain skilled IT workers. *Public Manager*, 30(4), 4.
- Ives, B., Hamilton, J. S., & Davies, G. B. (1980). A framework for Research in Computer-based Management Information systems. *Management Science*, 26, 910-934.
- Jacobides, M. (2006). The architecture and design of organizational capabilities. *Industrial and Corporate change*, 15(1), 151-171.
- Jacobides, M. G., & Winter, S. G. (2006). Entrepreneurship and firm boundaries: the theory of a firm. *Journal of Management Studies*.
- Jaeger, P. T. (2002). Constitutional principles on e-government: An opinion about possible effects of federalism and the separation of powers on e-government policies. *Government information quarterly*, 19(4), 11.
- Jaeger, P. (2008). User-Centered Policy Evaluations of Section 508 of the Rehabilitation Act: Evaluating E-Government Web Sites for Accessibility for Persons With Disabilities. *Journal of Disability Policy*
- Jin-Hai, L., Anderson, A. R., & Harrison, R. T. (2003). The evolution of agile manufacturing. *Business Process Management Journal*, 9(2), 170.
- Johnson, S. (2001). *Emergence*. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Jones, S., Hackney, R., & Irani, Z. (2007). E-government: an e-reverse auction case study. *Electronic Government, an International Journal*, 4(4), 412-422.
- José Carlos, P., & Isabel Maria, M. (2008). Examining the antecedents and consequences of online satisfaction within the public sector. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 2(3), 177.
- Jugdev, K. (2003). Developing and sustaining project management as a strategic asset: a multiple case study using the resource-based view. *Project Management Specialization*.

- Justice, J., J. Melitski, et al. (2006). E-Government as an Instrument of Fiscal Accountability and Responsiveness. *American Review of Public Administration* 39(3).
- Karp, T. (2005). Unpacking the mysteries of change: Mental Modelling. *Journal of change management* 5(1), 87-96.
- Kaylor, C., Deshazo, R., & VanEck, D. (2001). Gauging e-government: a report on implementing services among American cities. *Government information quarterly*, 18, 293-307.
- Kerber, K., & Buono, A. F. (2005). Rethinking Organizational change: Reframing the Challenge of Change Management. *Organizational development Journal*, 23(3), 16.
- Kianto, A. (2008). Assessing organisational renewal capability. *International Journal of Innovation and Regional Development* 1(2): 115 - 129
- Kickert, W. (1996). Expansion and Diversification of Public Administration in the post-war Welfare State: the case of The Netherlands. *Public Administration Review*, 56.
- Kline R, & Pinch T (1996). Users agents of technological change, the social construction of the automobile in the Rural United States, Technology and Culture, Society for the History of Technology  
Published by The Johns Hopkins University Press
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm: Combinative Capabilities and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kogut, B. (2000). The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure. *Strategic Management Journal*, 21, 405-425.
- Koh, C. E., Prytbok, V. R., & Zhang, X. (2008). Measuring e-government Readiness. *Information & Management*, 45(8), 540-546.
- Kolsaker, A., & Lee-Kelley, L. (2008). Citizens' attitudes towards e-government and e-governance: a UK study. *The International Journal of Public Sector Management*, 21(7), 728.
- Kovacs, A. I., & Ueno, H. (2004). *Towards Complex Adaptive Information Systems*. Paper presented at the Proceedings of the 2nd International Conference on Information Technology for Application (ICITA 2004).
- Koza, M. P., & Lewin, A. Y. (1998). The co-evolution of strategic alliances. *Organization science*, 9(3), 11.
- Koza, M. P., & Lewin, A. Y. (1999). The coevolution of network alliances: a longitudinal Analysis of an international Professional Service Network. *Organization science*, 10(5), 16.

- Kraemer, K. L., & King, L. (2003). Information Technology and administrative Reform: Will the Time After E-Government Be Different? , *Heinrich Reinermann Schrift fes*. Center for Research on Information Technology and Organizations University of California, Irvine: Post Graduate School of Administration, Speyer.
- Layne, K., & Lee, J. (2001). Developing fully functional E-government: A four stage model. *Government Information Quarterly*, 18, 122-136.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data *Academy of Management review*, 24(4), 20.
- Larsson, M., Arif, M., & Aburas, H. M. (2008). Incremental changes and efficiency leaps in the improvement of internal effectiveness. *Management Research News*, 31(8), 583.
- Laugen, B., & Boer, H. (2008). Continuous innovative practises and operational performance. *International Journal of Technology Management*, 44(3/4), 338.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly* 12, 1-30.
- Layne, K., & Lee, J. (2001). Developing fully functional E-governement: a four stage mode. *Gouvernement information quarterly* 18, 14.
- Lean, O., Zailani, S., Ramayah, T., & Fernando, Y. (2009). Factors influencing intention to use e-government services among citizens in Malaysia. *International Journal of Information Management*, 29(6), 458.
- Lee, D. H. (2005). *Contextual IT Business Value and Barriers: An e-government and e-business Perspective*. Paper presented at the Proceedings of the 38th Annual Hawaii HICSS '05, Hawaii.
- Lemoigne, E. (1990). *La modélisation du système complexe*, Édition Dunod
- Lemuria, C. (2008). E-government diffusion: a comparison of adoption constructs. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 2(3), 147.
- Lenk, K., & Traummuller, R. (2000). Perspective on electronic government, *IFIP WG8, Information system in public administration working Conference on advances in Electronic government*.
- Leonard-Barton, D. (1990). A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of Longitudinal Single Site With Replicated Multiple Sites. *Organization Science*, 1(3), 248-266.



- Léonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13( Special issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal), 111-125.
- Lester, D. L., & Tran, T. T. (2008). Information technology capabilities. *Journal of Behavioral & Applied Management*, September.
- Letch, N. (2001) 'The emerging egovernment research agenda: a report on recent international research', in: Proceedings of the 4 th Western Australian Workshop in Information Systems Research, N. Letch & M. Dixon (eds.), University of Western Australia, Perth Available at: <http://wawisr01.uwa.edu.au/>. Accessed July 7, 2005
- Letch, N. S. R. (2008). Excluded again: implications of integrated e-government systems for those at the margins. *Information Technology & People*, 21(3), 283-299.
- Levinthal, D., & Myatt, J. (1994). Co-evolution of capabilities and industry: The evolution of mutual fund processing. *Strategic Management Journal*, 15, 18.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-338.
- Lewin, A. Y., & Volderba, H. W. (1999). Prolegomena on coevolution: A Framework for Research on strategy and new organizational forms. *Organization science*, 10(5), 15.
- Lewis, R. (1994). From chaos to complexity: Implications for organizations. *Executive development*, 7(4), 16.
- Lim, J., & Tang, S. (2008). Urban E-Government Initiatives and Environmental Decision Performance in Korea. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(1), 109.
- Liou, K. (2008). E-Government Development and China's Administrative Reform. *International Journal of Public Administration*, 31(1), 76.
- Lotte, S. L., Marianne, L., & Amy, I. (2006). The social construction of organizational change paradoxes. *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), 491.
- Lotte, S. L., Marianne, L., & Amy, I. (2006). The social construction of organizational change paradoxes. *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), 491.
- Luo, W., & Strong, D. M. (2004). A framework for Evaluating ERP Implementation Choices. *IEEE Transactions on engineering Management*, 51(3), 12.
- Lycett, M., & Paul, R. J. (1999). Development Barriers to International Information Systems. *Electronic Markets*, 9(4).

- Lyytinen, K. (1987). Different perspectives on Information systems: Problem and Solution. *ACM Computing*, 19, 5-46.
- Maniatopoulos. (2005). E-gouvernement movements of organizational change : a social shaping approach, *4th International Critical Management Studies Conference*.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 16.
- Markovsky, B. (1998). *Social networks and complexity theory*. Paper presented at the International Conference on Social Networks and Social Capital.
- Markus, M. L. (1983). Power, Politics, and MIS Implementation. *Communications of the ACM*, 26, 430-444.
- Markus, M. L., & Robey, D. (1988). Information Technology and Organizational Change: Causal Structure in Theory and Research. *Management Science*, 34(5), 583-598.
- Marshak, R. J. (2004). Morphing: The Leading Edge of Organizational Change in the Twenty-first Century. *Organization Development Journal*, 22(3), 8.
- Mathews, K. M., White, M. C., & Long, R. G. (1999). Why study the complexity sciences in the social sciences. *Human Relations*, 52(April ), 439-462.
- Mazzouz, B., & Rochet, C. (2005). De la Gestion par Résultats et de son institutionnalisation: quelques enseignements préliminaires tirés des expériences francaises et québécoises. *Télescope, l'Observatoire de l'Administration Publique*, 12(3), 20.
- McGuinness, T., & Morgan, R. E. (2005). The Effect of Market and learning orientation on strategy dynamics: the contributing effect of organizational change capability. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 21.
- McGuinness, T., Morgan, R. E., & Oxtoby, B. (2002). Organizational change Capability: The theoretical Construct and Its operational Measurement, *Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities*. University of Wales Aberystwyth, United Kingdom.
- McKelvey, B. (1997). Quasi-Natural Organization Sciences. *Organization science*, 8(4), 352-380.
- McKelvey, B. (2004). Toward a complexity science of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*(19), 313-341.
- McKenzie, D. (1999). Technological Determinism. In W. H. Dutton (Ed.), *Society on the Line: Information Politics in the Digital Age*. Oxford and New York: Oxford University Press.

- McKenzie, D., & Wajcman, J. (1985). *The Social Shaping of Technology*. Milton Keynes: Open University Press.
- McLoughlin, I. (2004). Enacting Technology: 'Building' or 'Architecting' the Virtual State?, Workshop on Information, Knowledge and Management: Reassessing the role of ICT's in public and private organisations. Superior School of Public Administration, Bologna.
- Meletski, J. (2007). Capacity and e-government performance: An analysis based on early adopters of internet technologies in New Jersey. *Public Performance & Management Review* 26(4).
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). The effects of education as an institution. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 24.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1996). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Millard, J. (2002). Government Strategies: Best Practice Reports from the European Front Line. In R. Traunmüller & K. Lenk (Eds.), *EGOV 2002* (pp. 298-306). Berlin Heidelberg.
- Mintzberg, H., Alsthand, B., & Lampel, J. (2002). Transformer l'entreprise. In R. Jakob, A. Rondeau & D. Luc (Eds.), *Transformer l'organisation* (pp. 122-130). Montréal: École des Hautes Études commerciales.
- Mintzberg, H., Lampel, J., & Alsthand, B. (1999). *Safari en pays de stratégie*: Village Mondial.
- Mirowski, P. (1985). The Philosophical Basis of Institutional Economics. *Journal of economic issues*, 21(3).
- Moon, M. J. (2002). The evolution of E-government among municipalities: Rhetoric or reality? *Public Administration Review*, 62(4), 424.
- Moon, M. and D. Norris (2005). Does managerial orientation matter? The adoption of reinventing government and e-government at the municipal level *Information Systems Journal* 15(1).
- Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation*. Bruxelles: De Boeck.
- Morgeson, F. and S. Mithas (2009). Does E-Government Measure up to E-Business? Comparing End-User Perceptions of U.S. Federal Government and E-Business Websites. *Public Administration Review* 69(4): 740-752
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*, Éditions Leseuil

- Morneau, G., Hatimi, I. E., Khuong, B. L., & Dionne, N. (2005). La gestion du changement dans les organisations publiques: Le cas des Régie des Rentes *Télescope: Revue d'analyse comparée en administration publique*, 12(3).
- Mufatto, M., & Faldani, M. (2003). Open source as a complex adaptive system. *Emergence*, 5(3), 83-100.
- Mukamumurera, J., Lacourse, F., & Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systémisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 26(1), 28.
- Muscat, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle: L'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 9(3), 23.
- Nadler, D. A., & Tuschman, M. L. (1994). Types of Organizational Change: From Incremental Improvement to Discontinuous Transformation. In D. A. Nadler, R. S. Shaw & A. E. Watson (Eds.), *Discontinuous Change: leading Organizational Transformation*: Joey-Bass Publishers.
- Navarro-Flores, O. (2007). *Les relations de partenariat Nord-Sud: du Paradoxe au compromis, Une approche institutionnaliste des relations entre ONG dans le secteur de la coopération internationale*. ESG-UQAM, Montréal.
- Navarro-Flores, O., Bellem, G., Champion, E., & Trudeau, J. (2003). *Théorisation ancrée et Atlas/ti*. Montréal, Québec: ESG-UQAM.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press, Cambridge.
- Newell, S., & Edelman, L. developing a Dynamic Project Learning and Cross-Project Learning Capability: Synthesizing Two Perspectives. *Information Systems Journal*, 18, 567-591.
- Nick, L., & Jennie, C. (2008). Excluded again: implications of integrated e-government systems for those at the margins. *Information Technology & People*, 21(3), 283.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *organization Science*, 5(1).
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional change and Economic Performance*: Cambridge University Press.
- Olaf, F. (2003). Social Interaction and Organizational Change. *Aston Perspectives on Innovation Networks. R & D Management*, 33(1), 91.

- Olaf, F. (2003). Social Interaction and Organizational Change. Aston Perspectives on Innovation Networks. *R & D Management*, 33(1), 91.
- Olivier, L., & Sanders, L. (2003). *E-government reconsidered, Renewal of Governance for Knowledge Age*. Regina: Canadian Plain Research.
- Olphert, W., & Damodaran, L. (2007). Citizen Participation and engagement in the Design of e-Government Services: The Missing Link in Effective ICT Design and Delivery. *Journal of the Association for Information Systems*, 8(9), 491.
- Orlikowski, W. (1992). The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. *Organization Science*, 3(3), 398-427.
- Orlikowski, W., & Baroudi, J. (1991). Studying Information Technology in Organizations: Research Approaches and Assumptions. *Information Systems Research*, 2, 1-28.
- Orlikowski, W. J., & Robey, D. (1991). Information Technology and the Structuring of Organizations. *Information Systems Research*, 2, 143-169.
- Orlikowski, W. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research* 7(1).
- Orlikowski, W. and J. D. Hofman (1997). An Improvisational Model for Change Management: The Case of Groupware Technologies. *Sloan Management Review*: 11-21.
- Orlikowski, W. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13(3), 25.
- Oxtoby, B., McGuinness, T., & Morgan, R. E. (2000). The Why and How of effective strategy change Reflections on thorn Lighting. *Journal of European Industrial Training*, 24(9), 10.
- Oxtoby, B., McGuinness, T., & Morgan, R. (2002). Developing organizational change capability. *European management journal*, 20(3), 310-320.
- Papazafeiropoulou, A., & Pouloudi, A. (2001). The Government's Role in Improving Electronic Commerce adoption, *In sixth European Conference on Information Systems*, . Vienna, Austria.
- Pardo, T. A., Scholl, H. J., Cook, H. J., Conelly, D. R., & Dawes, S. S. (2000). New York States Central Accounting system Stakeholders Needs analysis. Alban. NY: Center for technology on government.
- Paré, G. (2004). Investigating Information systems with positivist Case study Research, *Cahier du GRESI* (Vol. 04). Montreal: Ecole des Hautes Etudes Commerciales.

- Park, E. G., Lamontagne, M., Perez, A., & Gregory, I. M. (2009). Running ahead toward interoperable e-government: The government of Canada metadata framework. *International Journal of Information Management*, 29(2), 145.
- Pasquero, J. (2003). L'environnement socio-politique de l'entreprise. In M. G. Bédard & R. Miller (Eds.), *La direction des entreprises : concepts et applications (2ième édition)* (pp. 171-214). Montréal: Chenelière/McGraw-Hill.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Petersen, A. H., Boer, H., & Gertsen, F. (2004). Learning in different modes: the interaction between incremental and radical change. *Knowledge and Process Management*, 11(4), 228.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal*, 44(6), 16.
- Pinch WE and Bijker, T (1987), The social construction of facts and artefacts, *The social construction of technological systems*, Massachussets, MIT Press
- Pinho, J. C., & Macedo, I. M. (2008). Examining the antecedents and consequences of online satisfaction within the public sector: The case of taxation services *Transforming Government: People, Process and Policy*, 2(3), 177-193.
- Pinsonneault, A., & Kraemer, K. L. (1993). The Impact of Information Technology on Middle Managers. *MISQ Quarterly*, 17(3), 271-292.
- Pouloudi, A. (1999). Information Technology for Collaborative Advantage in Healthcare Revisited. *Information and Management*, 35, 345-356.
- Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12(Winter Special Issue), 95-117.
- Pozzebon, M. (2003). Criteria for conducting and evaluating critical Interpretive Research in the IS Field. *Cahier du GRESI*, 03(14).
- Prahalad, C. k. (1993). The role of core competencies in the corporation. *Research Technology Management*, 36(6).
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). *Competing for the Future*. Boston, Massachusetts, U.S.A.: Harvard Business School Press.

- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1995). The core competences of corporations. *Harvard Business Review*, 21, 71-90.
- Prybutok, V., Zhang, X., & Ryan, S. (2008). Evaluating leadership, IT quality, and net benefits in an e-government environment. *Information & Management*, 45(3), 143.
- Purser, R. E., & Petranker, J. (2005). Unfreezing the Future: Exploring the Dynamic of Time in Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2), 182.
- Quivy, R. and L. Campenhoudt (1995). Manuel de recherche en sciences sociales. Paris: Dunod.
- Ragin, C. C. (1994). *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley and London: University of California Press.
- Rai, A., S. Lang, et al. (2002). Assessing the Validity of IS Success Models: An Empirical Test and Theoretical Analysis. *Information Systems Research* 13(1): 50-69.
- Reddick C G.(2004), Empirical Model of e-government Growth in local Government, *e-services Journal*, The University of Texas at San Antonio
- Reddick, C. (2009). Factors that Explain the Perceived Effectiveness of E-Government: A Survey of United States City Government Information Technology Directors. *International Journal of Electronic Government Research*, 5(2), 1.
- Reinermann, H. (2000), Reform through Information Technology, Paper prepared by Heinrich Reinerman Schrifft fest, Post Graduate School of Administration, speyer, Center of Reseach on Information Technology and Organization, University of California, Irvine
- Relyea, H. C. (2002). E-gov: Introduction and Overview. *Government Information Quarterly*, 19, 9-35.
- Renard, L., & Soparnot, R. (2009). Modèle de changement stratégique centré sur les capacités organisationnelles. *Gestion 2000*.
- Rhee, K. S. (2008). The beat and rhythm of competency development over two years. *The Journal of Management Development*, 27(1), 146.
- Richard, E. B. (2006). An overview of intentional change from a complexity perspective. *The Journal of Management Development*, 25(7), 607.
- Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). Continuous "morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263.
- Roberts, B. and M. Toleman (2007). One-size e-business adoption model does not fit all. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research* 2(3): 49-61

- Rodousakis, N., & Santos, A. M. d. (2008). The development of inclusive e-Government in Austria and Portugal: a comparison of two success stories. *Innovation*, 21(4), 283.
- Rodrigues, S., & Child, J. (2003). Co-evolution in an institutionalized Environment. *Journal of management studies* 40(8), 26.
- Romanelli, E. (1991). The evolution of New organizational forms. *Annual Review of Sociology*, 17, 25.
- Romelaer, P. (1999). Méthodes Qualitatives de Recherche en Gestion. Paris: CREPA - Centre de Recherche en management et Organisation, Université Paris-Dauphine.
- Ronaghan, S. A. (2002). *Benchmarking e-government: A global perspective, assessing the progress of the UN Member States*.
- Rondeau, A. (2002). Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en oeuvre. In R. Jakob, A. Rondeau & D. Luc (Eds.), *Transformer l'organisation* (pp. 91-112). Montréal: École des Hautes Etudes Commerciales.
- Rondeau, A., Croteau, A.-M., & Luc, D. (2005). Une appréciation empirique des enjeux technologiques et de transformation liés au déploiement de l'administration électronique au Québec. *Systèmes d'Information et Management*, 10(1), 63.
- Rosenbloom, R. D. (2000). Leadership capabilities and technological change: The transformation of NCR in the electronic Era. *Strategic Management Journal*, 21.
- Ross, J. W., Beath, C. M., & Goodhue, D. L. (1996). Develop long-term competitiveness through IT Assets. *Sloan Management Review*, 38(1), 31-45.
- Roy, J. (2003). The relational dynamics of e-governance: A case study of the City of Ottawa. *Public Performance & Management Review*, 26(4).
- Roy, J. (2006). E-government and local governance in Canada: an examination of front line challenges and federal tensions. *Public Administration and Management*, 1(4), 45.
- Sabourin, P., & Briand, M. (2007). *Manuel d'initiation à l'analyse de contenu assistée par Ordinateur* Montréal, Québec: Département de Sociologie, Université de Montréal.
- Saher, G. P., & Gupta, M. P. (2007). Users' Acceptance of E-Government: A Study of Indian Central Excise. *International Journal of Electronic Government Research*, 3(3), 65.
- Saint-Amant, G. E., & Renard, L. (2006). Capacité opérationnelle Internet et capacités dynamiques Internet : le cas d'une organisation de l'industrie touristique au Canada, *Cahier de la recherche de l'ESG-UQAM*; . Montréal, Québec.



- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MISQ Quarterly*, 27(2), 237-263.
- Sang, S., Lee, J.-D., & Lee, J. (2009). E-government adoption in ASEAN: the case of Cambodia. *Internet Research*, 19(5).
- Sanathanam, R., & Hartono, E. (2003). Issues in linking Information Technology capability to firm performance. *Management Information Systems Quarterly*, 27(1).
- Sawyer, S., Guinan, P., & Coopridge, J. Social interactions of information systems development teams: a performance perspective. *Information Systems Journal*, 20(1), 81.
- Scholl, H. J. (2001). E-government: A Special Case of ICT-enabled Business Process Change, *1st IFIP Conference on E-Commerce, E-Business, and EGovernment (I3E 2001)*. Zurich Switzerland.
- Scholl, J. J. (2003). Applying stakeholder theory E-government: Benefits and Limits, *36th Hawaiian International Conference on System Sciences*, . Waikoloa, Big island, HI.
- Scholl, H. J. (2005). E-Government-Induced Business Process Change (BPC): An empirical study of current Practices. *International Journal of Electronic Government Research* 1(2), 22.
- Scholl, H. J. (2005). Organizational Transformation Through E-Government: Myth or Reality? In S. B. Heidelberg (Ed.), *Electronic Government* (Vol. Volume 3591/2005, pp. 1-11). Seattle: University of Washington, Box 352840, Seattle, WA 98195-2840, USA.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organisations*: Sage Publications Series. Search Engine Watch.
- Scott, J. (2000). *Social network analysis : a handbook* (2nd ed.). London ; Newbury Park: Sage Publications.
- Seiffert, J. W. (2002). *A primer on e-gouvernement: sectors, stages opportunities, and challenges of online governance*: Congressional Research.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration : a sociological interpretation*. New York Harper & Row.
- Senge, P. M., Klein, A., Roberts, C., Ross, H., & Roth, G. (1999). *La danse du changement: Maintenir l'élan des organisations apprenantes*. Paris.

- Senyucel, Z. (2007). Assessing the impact of e-government on providers and users of the IS function: A Structuration perspective. *Transforming Government: People, Process and Policy* 1(2): 131-144.
- Shelton, C. D., & Darling, J. R. (2004). From Chaos to Order: Exploring New Frontiers in Conflict Management. *Organization Development Journal*, 22(3), 22.
- Stemberger, M. and J. Jaklic (2007). Towards E-government by business process change-A methodology for public sector. *International Journal of Information Management* 27(4).
- Shim, D. C., & Eom, T. H. (2008). E-Government and Anti-Corruption: Empirical Analysis of International Data. *International Journal of Public Administration*, 31(3), 298.
- Siau, K., & Long, Y. (2009). Factors impacting e-government development. *The Journal of Computer Information Systems*, 50(1), 98.
- Siddiquee, N. (2008). E-Government and Innovations in Service Delivery: The Malaysian Experience. *International Journal of Public Administration*, 31(7), 797.
- Silcock R., (2001), What is e-government?, Hansard Society for parliamentary Government, Parliamentary affairs, 54, 88, p. 88-101
- Simon, A., & Kumar, V. (2001). Client views on strategic capabilities which lead to management consulting success. *Management Decision*, 39(5/6).
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: a sociological interpretation*. New York: Harper & Row.
- Soderlund, J. (2005). Developing project competence: empirical regularities in competitive project operations. *International Journal of innovation*, 9(4), 451-480.
- Soderlund, J., & Brudin, K. (2006). HRM in project-intensive firms: changes and challenges. *Human Ressource Management*, 45(2), 249-265.
- Soparnot, R. (2004). A quoi correspondent les capacités de changement des organisations?, *13ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*. Normandie, Vallée de Seine.
- Soparnot, R. (2005). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : De la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement *Gestion*, 29(4), 11.
- Soparnot, R. (2006). Pour une approche stratégique du changement organisationnel: une perspective par la capacité de changement, *18ième Congrès IAE*.
- Sponder, J. C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.

- Srivastava, S., & Teo, T. (2007). E-Government Payoffs: Evidence from Cross-Country Data. *Journal of Global Information Management*, 15(4), 20.
- Srivastava, S., & Teo, T. (2008). The Relationship between E-Government and National Competitiveness: The Moderating Influence of Environmental Factors. *Communications of the Association for Information Systems*, 23, 5.
- Stacey, R. D. (1995). The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes. *Strategic Management Journal*, 16(6), 477-495.
- St-Amant, G., & Renard, L. (2007). Les Capacités Processuelles, 75ième Congrès de l'ACFAS. Université du Québec à Trois-Rivières, Québec.
- St-Amant, G. E. (2005). E-gouvernement: Cadre d'évolution de l'administration électronique. *Systèmes d'information et management*, 10(1), 25.
- St-Amant, G. E., & Renard, L. (2004). Premier référentiel de connaissances associées aux capacités organisationnelles de l'administration électronique. *Management International*, 9(1), 49.
- St-amant, G., & Renard, L. (2008). Capacités organisationnelles de l'administration électronique : Une approche de gestion des connaissances. ESG-UQAM.
- Sundberg, H. P., & Sandberg, K. W. (2006). Towards e-government: A survey of problems in organizational processes. *Business Process Management Journal*, 12(2).
- Stebbing, H., & Braganza, A. (2009). Exploring Continuous Organizational Transformation: Morphing Through Network Interdependence. *Journal of Change Management*, 9(1), 27.
- Streib, G., & Navarro, I. (2009). City Managers and E-Government Development: Assessing Technology Literacy and Leadership Needs. *International Journal of Electronic Government Research*, 4(4), 37.
- Swansson, E., & Ramiller, N. (1991). Information systems thematics: Submissions to a new journal, 1987-1992. *Information Systems Research*, 4(4), 299-330.
- Tan, C. W., & Pan, S. L. (2005). Managing e-transformation in the public sector: an e-government study of the Inland Revenue Authority of Singapore (IRAS). *European Journal of Information Systems*, 12(4), 269.
- Tan, C. W., Shan, L. P., & Lim, E. T. K. (2005). Managing Stakeholder Interests in e-Government Implementation. *Journal of Global Information Management*, 13(1), 22.
- Tang, J. E., & Tang, M. T. (1996). A study of information systems planning and its effectiveness in Taiwan. *International Journal of Information Management*, 16(6), 429-436.

- Tang, M., Sia, S., Soh, C., & Boh, W. (2000). A contingency analysis of post-bureaucratic controls in IT-related change. In P. o. t. f. i. c. o. I. systems (Ed.), *ICIS2000* (pp. 501-512). Brisbane, Queensland, Australia: Association for Information Systems.
- Tang, M., Sia, S. K., Soh, C., & Boh, W. (2005). *A contingency analysis of Post-bureaucratic controls in IT-related change*. Paper presented at the Proceedings of the twenty first international conference on Information systems.
- Tarondeau, J.-c., & Hutin, C. (2006). *Dictionnaire de stratégie d'entreprise* (2e édition ed.).
- Tat-KeiHo, A. (2002). Reinventing local governments and the E-government initiative. *Public Administration Review*, 62(4), 434.
- Teece, D., & Pisano, G. P. (1997). Dynamic capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 24.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) entreprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(1319-1850).
- Tennert, J. R., & Schroeder, A. D. (1999). Stakeholder analysis, Annual Meeting of the American Society for Public Administration. Orlando, FL.
- Thames. (2006). The story of CAL: the change, adaptation and the Learning Journey. *Cost Management* 20(5), 8.
- Thiétard, R. A. (2001). Management et Complexité: concepts et théories. In A. C. Martinet & R. A. Thiétart (Eds.), *Stratégies, Actualité et futurs de la recherche* (pp. 361-375). Paris Vuibert, Collection FNEGE.
- Thiétard, R. A., & Forgues, B. (1993). La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations. *Revue Française de Gestion*, 93(5), 5-15.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. (1996). Institutionalization of institutions theory. In S. clegg, C. Hardy & W. Nord (Eds.), *Handbook of organizational studies*. London: SAGE.
- Tomas F. (1999). L'ère de l'information: le pouvoir de l'identité, vol.4, no4, p312
- Truran, W. R. (1998). Pathways for knowledge: How companies learn through people. *Engineering Management Journal*, 10(4).
- Tseng, P. (2008). A study of e-government system effectiveness: applying structuration theory to context-aware ICT applications in public organisations. *International Journal of Electronic Business*, 6(4), 405.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (1999). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 3(5), 567-582.

- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1983). Uncertainty, Social Location, and Influence in Decision Making: A Sociometric Analysis. *Management Science*, 29(1), 12.
- Tywoniak, S. (1998). Le modèle des ressources et des compétences : Un nouveau paradigme pour le management stratégique. In *Repenser la stratégie : Fondement et perspectives*. Paris Institut Vital Roux: Vuibert.
- Van Aardt, A. (2004). *Open source software development as complex adaptive systems*. Paper presented at the Proceedings of the 17th Annual Conference of the National Advisory Committee on Computing Qualifications.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Van de Ven, A. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research Note. *Strategic Management Journal*, 13, 23.
- Van de Ven, A., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and change in organization. *The academy management Review*, 20(3), 30.
- Van den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W., & de Boer, M. (1999). Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551-568.
- Van Riel, A., Lijander, V., & Juriens, P. (2001). Exploring consumer evaluation of e-service: a portal site. *International Journal of Service Industry Management*, 12(4), 359-377.
- Vas, A. (2005). Les processus organisationnels d changement à l'épreuve des faits : une approche multiparadigmatique. *Management international*, 9(2), 15.
- Vassilakis, C., Laskaridis, G., Lpouras, G., & Rouvas, G. (2003). A framework for managing the lifecycle of transactional e-government services. *Telematics and informatics*
- Venkatraman, N. (1994). IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition. *Sloan Management Review* 35(2): 73.
- Virili, F., & Sorrentino, M. (2009). Value generation in e-government from service-based IT integration. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 3(3).
- Volderba, H. W., Baden-Fuller, C., & Bosch, F. A. J. V. D. (2001). Mastering Strategic Renewal: Mobilising Renewal Journeys in Multi-Unit Firms. *Long Range Planning*, 34, 20.
- Volkoff, O., Strong, D., & Elmes, M. (2007). Technological Embeddedness and Organizational Change. *Organization Science*, 18(5), 832.

- Von Lucke, J., & Reinermann, H. (2000). Definition von electronic government [Electronic Version]. <http://foev.dhv-speyer.de/ruvii/sp-egov.pdf>
- Wall, S. J. (2005). The Protean Organization: Learning to Love Change. *Organizational Dynamics*, 34(1), 37.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*: Reading Mass: Addison-Wesley
- Weick, K. and R. Quinn (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology* 50: 361 - 386.
- Weil, P., & Vitale, M. (2002). What IT Infrastructure capabilities are needed to implement e-business models? *Management Information Systems Quarterly Executive*, 1(1).
- Welch, E. W., & Pandey, S. K. (2007). E-Government and Bureaucracy: Toward a Better Understanding of Intranet Implementation and Its Effect on Red Tape. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(3).
- West, D. M. (2004). *Global E-government*. Providence, Rhode Island, United States: Brow University.
- Whitley, R. (2006). Project-based firms: new organizational form or variations on a theme. *Industrial and Corporate change*, 15(1), 77-99.
- Williams R., et Edge D., (1996). The social Shaping of Technology, *Research Policy*, 25, p 865-899
- Wimmer, M. (2002). *A European perspective towards online one-stop government: the egov project*, .
- Wimmer, M., Traunmuller, K., & Lenk, K. (2000). *Trends electronic government: managing distributed knowledge*. Paper presented at the 11th International workshop on database and expert system applications, New York.
- Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal* 21.
- Winter, S. G. (2002). Understanding dynamic capabilities what are they? The Wharton School University of Pennsylvania Working Paper of the Reginald H. Jones Center.
- Xia, W., & Lee, G. (2004). Grasping the complexity of IS development projects. *Communication of the ACM*, 47(5), 68-74.
- Yang, K. (2003). Neoinstitutionalism and E-Government: Beyond Jane Fountain. *Social Science Computer Review*, 21, 12.

- Yang, K. and J. Melitski (2007). "Competing and Complementary Values in Information Technology Strategic Planning: Observations from Ten States." *Public Performance & Management Review* 30(3).
- Yi, H. (2000). The government after next. *Potomac*, 29(1).
- Yin, R. K. (2002). *Case Study Research Design and Methods* (Second ed.). Thousand Oaks, California, U.S.A.: Sage Publications.
- Yu, F.-L. T. (2008). Uncertainty, human agency and e-government. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 2(4), 283.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension. *Academy of management review*, 27(2), 27.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. *Information Systems Research*, 13(2).
- Zahra, S. A., Sapienza, J., & Davidson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic capabilities: A review, model and Reseach Agenda *Journal of management studies*, 43(4), 22.
- Zhang, N., Guo, X., Chen, G., & Chau, P. (2009). Impact of Perceived Fit on E-Government User Evaluation: A Study with a Chinese Cultural Context. *Journal of Global Information Management*, 17(1), 49.
- Zietsma, C., & Rouse, M. (2006). Responding to weak signals: an Empirical investigation of emergent adaptative capabilities, *Administrative Science Association of Canada, ASAC*. Banff, Alberta: University of Lethridge.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization science*, 13(3), 35.
- Zorlu, S. (2007). Assessing the impact of e-government on providers and users of the IS function. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 1(2), 131.